

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
(Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA)

**ESCUELA DE POST GRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**UNIDAD DE POST GRADO**



**SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL BASADO EN  
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CASO  
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE LA REGION  
JUNIN (2003 –2005)**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGÍSTER EN  
CONTABILIDAD - MENCIÓN EN AUDITORIA**

**Presentado por**

**CPC CESAR PARIONA COLONIO**

**LIMA – PERU**

**2007**

**DEDICATORIA**

A mi Esposa Silvia Carolina, mis Hijos César Junior, Andrea Carolina, Silvia Gabriela y mis Padres Onofrio y Teresa, por su amor y comprensión

**AGRADECIMIENTO**

A los Catedráticos de la sección de Maestría, de la UNMSM, a mi colega José Luis, y a todas aquellas personas amigas que me apoyaron desinteresadamente

## INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ABSTRACT	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
LISTA DE CUADROS	xiv

## CAPITULO I PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Exposición Fundamental del Problema	1
1.1.1. Antecedentes del Problema	1
1.1.2. Fundamentos teóricos	2
1.1.3. Fundamentos Doctrinarios	5
1.2. Planteamiento del Problema	6
1.2.1. Formulación del Problema	8
1.2.1.1. Problema General	8
1.2.2. Sistematización del Problema	9
1.2.2.1. Problemas Específicos	9
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Formulación y Operacionalización de Hipótesis	10
1.4.1. Hipótesis General	10
1.4.2. Hipótesis Específicos	10
1.4.3. Operacionalización e indicadores	11
1.4.3.1. Operacionalización de las variables	11

1.4.3.2.	Indicadores de variables	11
1.5.	Metodología Utilizada	12
1.5.1.	Técnicas de Recolección de Datos	12
1.5.2.	Procesamiento de datos	13
1.5.3.	Análisis de datos	13
1.6.	Población y Muestra	13
1.7.	Dificultades Presentadas	13

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

2.1.	Las Empresas Asociativas en el Perú	15
2.1.1.	Antecedentes	15
2.1.2.	Normatividad legal	19
2.1.3.	Normatividad Tributaria	19
2.1.4.	Estructura organizacional	20
2.2.	La Administración y el Control Gerencial	23
2.2.1.	Las Corrientes Administrativas	23
2.2.1.1.	Perspectivas de la administración	23
2.2.1.2.	Enfoques de la administración y su relación con el control	24
2.3.	El Control Gerencial	30
2.3.1.	Estado de Cuestión	30
2.3.2.	Construcción del marco teórico	42
2.4.	El cuadro de mando integral	46
2.4.1.	Antecedentes	46
2.4.2.	Características	48
2.4.3.	Beneficios	49

2.4.4.	Metodología para elaborar un cuadro de mando integral	50
2.4.5.	Indicadores de la perspectiva financiera	50
2.4.6.	Indicadores de la perspectiva cliente	52
2.4.7.	Indicadores de la perspectiva interna	55
2.4.8.	Indicadores de la perspectiva aprendizaje	56
2.5.	Misión, valores, visión, estrategia	57
2.5.1.	Misión	58
2.5.2.	Valores	59
2.5.3.	Visión	59
2.5.4.	Estrategia	59
2.6.	Vinculación de los indicadores con la estrategia	679
2.6.1.	La relación de causa – efecto	67
2.6.2.	Los inductores de actuación	69
2.7.	El mapa estratégico	69
2.8.	Los indicadores de Gestión	73

### **CAPITULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

3.1.	La Planificación Estratégica y Operativa	76
3.1.1.	Ausencia de Matas	77
3.1.2.	Manual de funciones Distinta al Manejo de Operaciones	78
3.1.3.	Formulación del Presupuesto por Cumplimiento a Directivas	81
3.1.4.	Ausencia de Valores	80
3.1.5.	Inadecuada Formulación del Plan Maestro	82
3.1.6.	Falta de Información por Unidades Estratégicas de Negocios	82
3.1.7.	Ausencia de Índices de Gestión Estratégica	83

3.2.	Perspectiva Financiera	84
3.2.1.	Las Empresas Asociativas de la Región Junín	84
3.3.	Perspectiva Cliente	87
3.3.1.	Ausencia de supervisión	87
3.4.	Perspectiva Procesos Internos	88
3.4.1.	Tecnología inadecuada	88
3.4.2.	Falta de investigación y desarrollo	89
3.5.	Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento	90
3.5.1.	Recurso Humano Reacio al Cambio	90
3.5.2.	Inadecuada Capacitación del Recurso Humano	91

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS SEGURIDAD RAZONABLE Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION

4.1.	Análisis e interpretación de resultados	92
4.1.1.	Imagen organizacional deteriorada	92
4.1.2.	Estados financieros no conformes a la realidad	93
4.1.3.	Indicadores financieros al margen de la realidad	95
4.1.4.	Determinación de costos de producción distintas a la realidad	97
4.1.5.	Ausencia de rentabilidad	99
4.1.6.	Ausencia de ratios logísticos	100
4.1.7.	Proceso de información en forma aislada	101
4.1.8.	Ausencia de análisis de índices de gestión	103
4.2.	Presentación de resultados	104
4.2.1.	Análisis Estratégico	104
4.2.1.1.	Análisis Endógeno	104
4.2.1.2.	Análisis Exógeno	105

4.2.2. La cadena de valor de la entidad	109
4.2.3. Evaluación de unidades de negocios mediante la matriz BCG	110
4.2.4. Criterios de definición de unidades estratégicas de negocios	111
4.2.5. Principales clientes	112
4.2.6. Necesidades que satisfacen los productos oferta	112
4.2.7. Tecnología primario de los productos y grupos de clientes	112
4.2.8. Visión	113
4.2.9. Misión	114
4.2.10. Valores	114
4.2.11. Objetivos estratégicos – nivel empresa	114
4.2.12. Mapa estratégico	115
4.2.13. Cuadro de mando integral para vacunos, ovinos, camélidos y psigranja	118
4.2.14. Mapa estratégico	119
4.3. Casuística de un Cuadro de Mando Integral para las empresas Asociativas de la Región Junín	
4.3.1. Antecedentes	121
4.3.2. Análisis FODA	122
4.3.3. Misión, visión, valores	123
4.3.4. Objetivos Estratégicos	124
4.3.5. Mapa estratégico	125
4.3.6. Cuadro demando integral	126
4.3.7. Indicadores financieros y no financieros	128
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132



BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	137
GLOSARIO DE TÉRMINOS	165

## LISTA DE CUADROS

1. Estructura organizacional de las empresas asociativas	22
2. Teorías y enfoques administrativos	24
3. Situación actual de las empresas asociativas	45
4. Modelo teórico basado en el cuadro de mando integral	46
5. Sistema de control gerencial basado en el CMI	47
6. Enfoque tradicional y moderno de un sistema de control gerencial	50
7. Estrategias de la unidad de negocio	52
8. Desarrollo de competencias al proceso de ventas	53
9. Indicadores centrales para generar valor	55
10. Modelo genérico de una cadena de valor	57
11. Misión, valores, visión, y estrategias de un CMI	59
12. Proceso de definición de estrategias	65
13. Modelo causa – efecto	69
14. Estado de Resultados por Unidades estratégicas de negocios	83
15. Determinación de costos globales	97
16. Determinación del costo unitario por kilos – ovino	98
17. Determinación del costo unitario por kilos – vacuno	99

## **ABSTRACT**

The present study analyses the most important aspects related to the management control of the associative companies of the Junín Region, from the associative of the Balanced Scorecard, developing the perspectives related to the key variables of the system, the financial results, the production processes, the clients, the formation and learning

Since we are before very broken into finments sector, where the rural communities prevail and who de not have sufficient resources destined to the organization and the management control, it came turn out beneficial to outline a model of case application for the improvement of there efficiency

The perspective of an important reduction of help from the government to the agricultural sector in the next years demands for these type of companies a strong commitment zurth the modernization of their facilities and their operations yield zuhich logically should go followed by an implantation of a modern control and management system

**KEY WORDS:** Management system, management control, cattle production, balanced scorecard, processes, inductors, indicators

## RESUMEN

En el presente estudio se analiza los aspectos más importantes relativos al control de gestión de las empresas asociativas de la Región Junín, desde los planteamientos propios del Cuadro de Mando Integral, desarrollando las perspectivas relacionadas con las variables clave del sistema: los resultados - financieros, los procesos de producción, los clientes, la formación y aprendizaje.

Dado que nos encontramos ante un sector muy fragmentado, donde predominan las Comunidades Campesinas y que no disponen de suficientes recursos destinados a la organización y el control de gestión, resulta provechoso sentar los fundamentos de un modelo de fácil utilización para la mejora de su eficiencia.

La perspectiva de una importante reducción de ayuda de parte del Gobierno al sector agropecuario en los próximos años, demanda para este tipo de empresas un fuerte compromiso con la modernización de sus instalaciones, y la rentabilidad de sus operaciones que lógicamente debería ir acompañado por la obtención de indicadores financieros y no financieros, como de convertir los objetivos estratégicos en resultados.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de Administración, Control de gestión, objetivos estratégicos, Producción pecuaria, Cuadro de mando integral, inductores, Indicadores.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado **“Sistema de Control Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral - caso Empresas Asociativas de la Región Junín (2003 –2005)”** responde a la necesidad de apoyar a estas entidades a fortalecer su gestión administrativa, estableciendo para el efecto los fundamentos de una herramienta de gestión estratégica

Desde el punto de vista del Control de Gestión, estas entidades necesitan tener una visión, misión, y estrategias que tienen que ser evaluados a través de indicadores desde cuatro perspectivas (Financiero, del cliente, procesos internos y recursos humanos), con la finalidad de asegurar su permanencia en el mercado competitivo actual local y nacional, aprovechando su especialidad de dedicarse a la explotación exclusiva de la ganadería desde hace 36 años, como empresas asociativas

Para el efecto el presente estudio se encuentra compuesto por cuatro capítulos, siendo el Capítulo I, el que trata sobre el Planteamiento metodológico en cuanto a la determinación de síntomas y causas del problema de investigación, así como al planteamiento de objetivos y a la respuesta que contempla las hipótesis correspondientes, mencionando la metodología utilizada así como la determinación de la población y descripción sobre las dificultades presentadas

El capítulo II, trata sobre el marco teórico de estas entidades, relacionados a su contexto actual, normatividad, su relación con las corrientes administrativas y el estado de cuestión del control gerencia, el cuadro de mando integral, planeamiento estratégico, mapa estratégico y los indicadores de gestión I

El capítulo III, trata sobre los resultados del estudio en cuanto al sistema de control vigente por estas entidades, describiendo los indicadores desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

El capítulo IV, trata sobre la discusión e interpretación de resultados, respecto a la seguridad razonable y confiabilidad de la información, así como el análisis de sus indicadores de medición, sus características de sus procesos, la evaluación de su gestión y la presentación de la modelación del cuadro de mando integral como respuesta al cumplimiento de los objetivos metodológicos planteados

La trascendencia del presente estudio radica en sentar las bases para que estas entidades, cambien de una manera proactiva, y flexible hacia una gestión estratégica y dinámica apoyado en herramientas que sea permisible su utilización de acuerdo a su realidad actual

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

### 1.1. EXPOSICIÓN FUNDAMENTAL DEL PROBLEMA

#### 1.1.1. Antecedentes del problema

El desarrollo de la tesis, está orientado al estudio del **sistema de control gerencial** que actualmente vienen aplicando las empresas asociativas de la Región Junín.. El estudio se realiza en razón, a que estas empresas desde su creación conforme a la Ley No. 17716 del 24 de junio de 1969 (ver 2.1.1), vienen aplicando un sistema de control gerencial con un enfoque tradicional (**estático, reactivo, rígido**), sistema que no proporciona una **seguridad razonable** respecto a la obtención y uso de sus recursos, y **confiabilidad en la información**, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones

Las empresas asociativas existentes tuvieron su apogeo en la época de la reforma agraria, con incentivos tributarios que exoneraron su renta, ventas y patrimonio, por considerarlo como personas jurídicas de derecho social, con los siguientes gobiernos que emitieron los Decretos. Legislativos Nos. 002 del 17/11/80, y el D. Legislativo No. 885 del 10/11/96 (ver 2.1.2, 2.1.3 y 2.1.4), poco a poco, les fueron disminuyendo dichos incentivos, vale decir; que ahora son considerados como sociedades capitalistas. Por lo que en su momento no reactualizaron su modelo administrativo, en concordancia al desarrollo actual de sus operaciones

### **1.1.2. Fundamentos Teóricos**

El Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC (Balanced Scorecard) al mostrar como es posible trasladar la misión a la acción, a través del Tablero de Comando, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). El cuadro de mando integral, que toma como referencia KAPLAN y NORTON, son las empresas Norteamericanas de actividades distintas al sector agropecuario

Ricardo Rodríguez Gonzáles profesor Titular de la Universidad de Valladolid (España), en su obra “El cuadro de Mando Integral en Empresas Agrarias” plantea la formulación de un cuadro de mando para el sector agrario de España que se caracteriza por su asocianismo agrario a través de las cooperativas rurales, distinto a nuestro medio. El autor basa la formulación del cuadro de mando integral teniendo como parámetro a los autores Kaplan y Norton, en el que pretende enlazar la visión estratégica de la empresa con el trabajo cotidiano haciéndolo llegar a todos sus estamentos: accionistas, directivos y trabajadores asimismo; para facilitar la búsqueda de productos con mayor valor añadido, la consecución de los objetivos de aumento de eficiencia, productividad y rentabilidad, la optimización del rendimiento de los factores y del proceso productivo en su conjunto, la obtención de la calidad total, particularmente en lo relativo a la atención a los clientes, la consecución de los objetivos de crecimiento sostenible, así como la evaluación de la actuación de las personas.

Carlos Villajuana Pablo, consultor Peruano, en su obra “El tablero de gestión estratégica” plantea una metodología gradual de implantación del tablero de



gestión estratégica, para el efecto; formula un cuadro aplicado a una empresa que se dedica a la producción y comercialización de cereales y legumbres molidos

Existen otros autores que exponen la metodología del cuadro de mando integral expuesto por Kaplan y Norton, y que cada uno es distinto, debido; a las propias características del sector económico y realidades de cada País. Por esta razón; en el desarrollo de la presente tesis pretendemos sentar las bases para la construcción de un cuadro de mando integral aplicado a las empresas asociativas del sector agropecuario de la región Junín, con características propias de su realidad

Asimismo; es necesario comprender el significado del concepto de **estrategia**, ya a que Kaplan y Norton pretenden enlazar la visión estratégica. de las empresas con el trabajo cotidiano haciéndolo llegar a todos sus estamentos, por esta razón; toma importancia el significado de estrategia y su aplicación en las diversas organizaciones El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada, etimológicamente la estrategia significa **strategus**, ( Ampliamos en el punto 2.5.4) que significa el arte del general en la guerra, sin embargo; **Harold Koontz**, en su obra administración, señala que es un plan unitario, general e integro que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los restos del ambiente, que tienen por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización

Gerry Jhonson y Kevan Scholes, en su obra Dirección estratégica, señalan, que la estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de

los stakeholders, que son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados

Henry Mintzberg y J.B. Quinn, en su obra el Proceso estratégico, señalan que la estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones como plan, como pauta, como táctica, como posición y como perspectiva, diferenciándolo del enfoque anterior que señala que la estrategia es el proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas – deliberadas o no - no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado.

Luis Valeriano Ortiz en su obra Planeamiento Empresarial, señala que la estrategia es la relación e integración con las políticas, objetivos y metas de la empresa y se enmarcan dentro de una secuencia coherente de acciones por realizar, ayudando a racionalizar, priorizar y asignar los recursos de una organización con el fin de lograr una situación exitosa.

La estrategia dentro del mundo globalizado (competitivo) actual, debe jugar un papel importante en la toma de decisiones, de forma integral, tal como lo plantea

Henry Mintzberg, que considera a la **estrategia como plan**, en el sentido que para lograr el logro de los objetivos de la empresa, debe realizarse una acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, cuando considera a la **estrategia como táctica**, se refiere a una maniobra destinada a dejar de lado al competidor, cuando señala a la **estrategia como pauta**, se refiere que debe ser coherente con el comportamiento, cuando menciona a la **estrategia como posición**, da a entender que ésta es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sean o no directamente competitiva y; cuando considera a la estrategia **como perspectiva**, consiste no en elegir una posición, sino arraigar compromisos en las formas de actuar y responder

Asimismo; los conceptos de gestión del conocimiento, calidad, digitación, virtualización, innovación, tal como lo plantea **Tapscott**, responden al mundo competitivo actual, dónde las estrategias cumple la función de viabilizar cada uno de estos conceptos creando valor a las entidades

### 1.1.3. Fundamentos Doctrinarios

El desarrollo del cuadro de mando integral, se fundamenta en las corrientes administrativas, dónde; el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio primario. **La evaluación del desempeño organizacional** es importante, pues; permite establecer en que grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además; valora la capacidad y lo pertinente de la práctica administrativa. Sin embargo; al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásica, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, Por tanto; se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y

técnicas que permiten una evaluación integral, es decir; que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

La extensión de algunas tareas o funciones derivadas de los crecientes avances tecnológicos, ha hecho que los expertos busquen nuevas designaciones para las resultantes; tal es el caso; del término **cuadro de mando integral**, que involucra indicadores financieros y no financieros, y que realmente es una herramienta administrativa de **alerta temprano**, el que; va ir midiendo los objetivos estratégicos tal como fueron planificados

Dentro de las corrientes administrativas, juega un papel importante el control, debido a que las teorías administrativas de forma general buscan alcanzar al máximo la eficiencia y eficacia, y esto no se cumpliría si no tomaran en cuenta al control, como herramienta de medición de sus resultados para alcanzar la eficiencia y eficacia, para el efecto el control se apoya de sus principios tales como: del equilibrio, de los objetivos, de la oportunidad, de las desviaciones, de la costeabilidad, de excepción, de la función contralora, que servirán como fundamento para que una entidad, pueda medir sus resultados esperados, en toda la entidad.

Los principios señalados cumplirán su rol cuando, se lleve a cabo el proceso de control, que está relacionado con el establecimiento de criterios, comparación del desempeño real con el esperado y la acción correctiva, dicho desde otra óptica, el proceso de control, esta relacionado al estudio de los controles previos, concurrente y posterior, en el punto 2.4 ampliamos el estudio sobre este aspecto

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas asociativas (Sociedades Agrícolas de Interés Social) de la Región Junín entidades, constituidas por comunidades campesinas y una Cooperativa de

sus trabajadores, quiénes; forman parte de la gestión a través de los Consejos de Administración y Vigilancia, vienen aplicando desde su creación un sistema de control gerencial tradicional

La situación descrita obedece a que los Directivos representados por el Consejo de Administración – Vigilancia, que conocen empíricamente el manejo organizacional, una Gerencia General que es ocupado por profesionales con formación distinta a la administración, (ingenieros, médicos veterinarios, etc) que no le dan la importancia a un sistema de control gerencial, y al personal operativo acostumbrado a realizar sus funciones de forma similar desde la creación de estas entidades, se mantienen en el tiempo reacios al cambio. Prueba de lo mencionado es que sus controles vigentes, se encuentran plasmados en el Manual de Funciones diseñado en la década de los años 70 y hasta la fecha no ha sufrido modificación sustancial, su presupuesto no es evaluado periódicamente a pesar que en los últimos 10 años los gobiernos de turno cambiaron de modelo económico (Neoliberalista), asimismo preparan anualmente sus estados financieros, pero no aprovechan la información contenida en ella para obtener indicadores financieros y, aún menos obtener indicadores no financieros que les permita medir sus objetivos y metas, por lo que **este aspecto existe una ausencia total de indicadores de control (financieros y no financieros)** que les permitan pulsar la gestión de estas entidades

Lo mencionado en los párrafos anteriores conforme a la información financiera obtenida, (ver capítulo 3), puede conllevar a éstas entidades a desintegrarse, debido a que el costo de manejar la producción no es estándar, el margen de rendimiento es insuficiente para obtener resultados que ayuden asegurar la operatividad de estas entidades, en comparación a otras de similar actividad que

se encuentran por encima del 30% de promedio de rendimiento. La tendencia de ventas es negativa paulatinamente, pese a que la existencia pecuaria muestra una tendencia positiva. De otro lado existen observaciones efectuadas por los Auditores externos que anualmente pulsan la gestión y que éstos no son corregidos por los responsables por las causas ya señaladas, asimismo; las medidas financieras **no son suficientes** para medir todo lo que está pasando en los procesos de la empresa y fuera de ella, se necesita **una nueva forma de medir** los efectos de las actividades que **crean valor: valor de las ideas**, relaciones con los clientes, proveedores, procesos de innovación, consecución de la calidad, conocimiento, etc, también la necesidad de medir no sólo lo que sucedió y lo que ha sucedido, sino el futuro.

Por lo que se hace necesaria, el establecimiento de los fundamentos de un **sistema de control gerencial**, basado en el **cuadro de mando integral**, de acuerdo a su realidad actual, con participación de los directivos, gerencia y trabajadores, para que puedan medir su gestión (indicadores financieros y no financieros) del pasado, presente y futuro, traduciendo sus objetivos estratégicos en resultados, coadyuvando seguridad razonable, respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, para asegurar su supervivencia en el mercado competitivo local y nacional en el largo plazo.

### **1.2.1. Formulación del Problema General**

#### **1.2.1.1. Problema General**

- ¿Qué **sistema de control gerencial** permitirá a las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín **seguridad razonable** respecto a la obtención y uso de sus recursos, **confiabilidad en la**

**información** relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, que coadyuve a traducir sus objetivos estratégicos en resultados?

### **1.2.2. Sistematización de los Problemas específicos**

#### **1.2.2.1. Problemas Específicos**

- ¿Qué instrumento de control, que permita medir los objetivos estratégicos debe contemplarse para fundamentar la modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín?
- ¿Qué incidencia tiene el sistema de control gerencial de las unidades de negocios que actualmente aplica las empresas asociativas de la Región Junín?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

- Establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control Gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Estudiar la teoría del cuadro de mando integral para fundamentar la modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos de medir los objetivos estratégicos

- Conocer el sistema actual de control gerencial de las unidades de negocios que vienen aplicando las empresas asociativas de la Región Junín, para determinar su viabilidad con su realidad actual

#### **1.4. FORMULACION Y OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS**

##### **1.4.1. Hipótesis General**

- **El sistema de control gerencial** basado en el cuadro de mando integral permitirá a las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín **seguridad razonable** respecto a la obtención y uso de sus recursos, **confiabilidad en la información**, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados

##### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- El instrumento de control que debe contemplarse para fundamentar la modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín que les permita medir sus objetivos estratégicos en resultados es el cuadro de mando integral
- **El sistema de control gerencial de las unidades de negocios** que actualmente aplica las empresas asociativas de la Región Junín, no proporciona seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, por cuanto el recurso humano de los diversos niveles se mantienen reacios al cambio



### 1.4.3. Operacionalización e indicadores

#### 1.4.3.1. Operacionalización de las variables

- Variable X Sistema de control gerencial
- Variable Y Seguridad Razonable
- Variable Z Confiabilidad en la información Financiera

#### 1.4.3.2. Indicadores de variables

- |   |                 |
|---|-----------------|
| • <b>Indicadores de variable Independiente</b>                  | <b>X</b>        |
| <b>Sistema de Control Gerencial actual</b>                      |                 |
| a. Las empresas asociativas                                     | X <sub>1</sub>  |
| b. Manual de funciones distinta al manejo de operaciones        | X <sub>2</sub>  |
| c. Formulación del presupuesto por cumplimiento a directivas    | X <sub>3</sub>  |
| d. Recurso humano reacio al cambio                              | X <sub>4</sub>  |
| e. Ausencia de supervisión                                      | X <sub>5</sub>  |
| f. Ausencia de metas y valores                                  | X <sub>6</sub>  |
| g. Tecnología inadecuada  | X <sub>7</sub>  |
| h. Falta de Investigación y Desarrollo                          | X <sub>8</sub>  |
| i. Inadecuada capacitación del recurso Humano                   | X <sub>9</sub>  |
| j. Inadecuada formulación del plan maestro                      | X <sub>10</sub> |
| • <b>Indicadores de Variable Dependiente</b>                    | <b>Y</b>        |
| <b>Seguridad Razonable</b>                                      |                 |
| a. Imagen Organizacional deteriorada                            | Y <sub>1</sub>  |
| b. Determinación de costos de producción distinta a la realidad | Y <sub>2</sub>  |
| c. Estados Financieros no conformes a la realidad               | Y <sub>3</sub>  |
| d. Ausencia de rentabilidad                                     | Y <sub>4</sub>  |
| e. Ausencia de ratios logísticos                                | Y <sub>5</sub>  |

- |    |  |                 |
|----|--|-----------------|
| f. | Procesos de información en forma aislada   | Y <sub>6</sub>  |
| g. | Indicadores Financieros al margen de la realidad                                 | Y <sub>7</sub>  |
| h. | Ausencia de análisis del Punto de Equilibrio                                     | Y <sub>8</sub>  |
| i. | Ausencia de análisis de índices de gestión                                       | Y <sub>9</sub>  |
| j. | Falta de proceso de información financiera por unidades estratégicas de negocios | Y <sub>10</sub> |

• **Indicadores de Variable Dependiente** **Z**

**Confiabilidad en la información**

- |    |  |                 |
|----|--|-----------------|
| a. | Las corrientes administrativas y el control gerencial                | Z <sub>1</sub>  |
| b. | El cuadro de mando integral  | Z <sub>2</sub>  |
| c. | Indicadores de la perspectiva Financiera                             | Z <sub>3</sub>  |
| d. | Indicadores de la perspectiva cliente                                | Z <sub>4</sub>  |
| e. | Indicadores de la perspectiva interna                                | Z <sub>5</sub>  |
| f. | Indicadores de la perspectiva aprendizaje                            | Z <sub>6</sub>  |
| g. | Misión, visión, valores y estrategias de un cuadro de mando integral | Z <sub>7</sub>  |
| h. | Relaciones causa efecto  | Z <sub>8</sub>  |
| i. | Inductores de actuación  | Z <sub>9</sub>  |
| j. | Mapa estratégico   | Z <sub>10</sub> |

**1.5. METODOLOGÍA UTILIZADA**

**1.5.1. Técnicas de Recolección de Datos**

- **Fuentes de la información primaria.**
  - ✓ Observación por medio de Informes
  - ✓ Entrevistas con los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia, Gerencia, Contador y los órganos operativos relacionados a la actividad.
  - ✓ Estatutos vigentes

- ✓ Presupuesto de los últimos 3 años
- ✓ Plan operativo de los últimos 3 años
- ✓ Manual de Funciones vigente
- ✓ Estructura Organizativa
- ✓ Memorias de la gestión como base los últimos tres años
- ✓ Estados financieros de los últimos 3 años
- ✓ Informes de auditoria de los últimos 3 años
- **Recolección de Datos**
  - ✓ Resúmenes de las Memorias, Estatutos, Informes de Auditoria, entrevistas, Manual de Funciones, Plan Operativo
  - ✓ Presupuestos, Estados Financieros

#### **1.5.2. Procesamientos de Datos**

- Los resúmenes se procesaron a través de fichas por cada concepto.
- Los cuadros comparativos, se procesaron con ayuda de material mecánico.

#### **1.5.3. Análisis de Datos**

- En cuánto a los cuadros comparativos, se aplicó el análisis de tendencias y ratios.

### **1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Conformado por las empresas asociativas existentes en la Región de Junín. Y la muestra se tomo de una de las SAIS, que tiene sus unidades administrativas dentro de la Región Junín

### **1.7. DIFICULTADES PRESENTADAS**

- Por la ubicación de estas empresas, que se encuentran en la Provincia de Junín, que dista a 180 Km. de Huancayo y de la que se encuentra en la Provincia de Jauja que dista a 80 Km de Huancayo.

- La escasa bibliografía en cuanto a historia de estas empresas, pues su funcionamiento como tal se remontan a los años 70.
- La desconfianza en alcanzar información, por cuanto muchas personas solicitaron, para trabajos de investigación, sin embargo; no alcanzaron los resultados

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS EN EL PERU**

##### **2.1.1. Antecedentes**

Desde distintas perspectivas ideológicas y económicas, se ha considerado que uno de los factores más importante para el desarrollo de la vida y de la economía campesina es la titulación de la tierra agrícola. Así; en las últimos décadas el Perú ha devenido de un régimen de gran propiedad privada (Pre reforma), a un régimen colectivista (reforma), para llegar actualmente a una estructura de propiedad agraria que tiende a la propiedad privada, pero con una gran participación del minifundio.

Las empresas asociativas en el Perú, tienen su origen en la década de los años 70, cuyo objetivo en esa época fue la titulación de tierras. Para el efecto; es necesario hacer una revisión de lo que ha venido sucediendo en este campo durante las últimas décadas, sin intentar redactar toda la historia, debido a que la presente tesis, está orientado a introducir en este tipo de empresas los fundamentos de control gerencial que les ayuden a mejorar su gestión. Hasta la década del sesenta, la distribución de las áreas agrícolas en el Perú tenía como característica fundamental, la concentración de la tierra en muy pocos propietarios (se calcula que el 90% de las tierras de uso agrícola eran de propiedad del 5% de los propietarios). Por otro lado, la situación social en el campo venía siendo cuestionada desde distintos frentes, dada las terribles condiciones de vida a las que se encontraban expuestos los campesinos.

En este contexto, el 24 de junio de 1969, el gobierno presidido por el General Juan Velasco Alvarado promulgó el Decreto Ley N° 17716, Ley de Reforma Agraria, cuyas características principales fueron las siguientes:

- Fue de carácter masivo, afectando no sólo a los grandes latifundios, sino también a la mediana e incluso pequeña propiedad.
- Eliminó el mercado de tierras agrícolas; se estableció que la propiedad de la tierra no era transferible.
- Se eliminó, la inversión de empresas con fines de lucro en el agro, **promoviéndose la creación de empresas asociativas, bajo un régimen de propiedad colectiva.**
- Se instauró, un régimen colectivista en la propiedad agraria, **a partir de la creación de las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS)**

Con el fin del gobierno militar, y la promulgación de la Constitución de 1979 se inició un proceso que ha determinado un evidente cambio de modelo que continua hasta nuestros días. El gobierno de Fernando Belaúnde Terry, promulgó la llamada Ley de Desarrollo Agrario (Decreto Legislativo N° 002), que entre sus normas más saltantes permitía la parcelación de las unidades agrícolas en favor de campesinos individuales, parcelándose con ello gran cantidad de las tierras que habían sido adjudicadas a las **empresas asociativas durante la Reforma Agraria**. A partir del año 1990, empezó a liberalizarse la propiedad de la tierra mediante dispositivos legales orientados a generar un mercado de tierra, atraer inversión, permitir la libre transferencia de propiedad y culminar los procedimientos de adjudicación y titulación.

El 30 de julio de 1991, el Gobierno de turno emitió el Decreto Legislativo N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones para el Sector Agrario, que derogó al Decreto

Ley N° 17716, y dispuso culminar las acciones de catastro y titulación para la inscripción de los predios rústicos de todo el territorio nacional que fueron adjudicados en la reforma agraria.

Mediante, la Octava Disposición Complementaria del Decreto Ley N° 25902, Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura, del 27 de noviembre de 1992, se creó El Proyecto Especial Titulación de Tierras y Catastro Rural - PETT. El PETT es una institución especializada del Ministerio de Agricultura, que asumió dentro de sus responsabilidades las funciones de la ex Dirección de Tenencia de Tierras y Estructura, el Programa Nacional de Catastro (PROCENAC) e integró el Proyecto Especial de Desarrollo Cooperativo y Comunal (PRODACC).

Con la promulgación de la Constitución Política del Perú de 1993, se marcó la orientación hacia el mercado y la promoción de la inversión privada en el sector agrario; así se estableció que el Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario y, garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualesquiera otra forma asociativa.

La Constitución Política de 1993, sirvió de contexto a la dación de la Ley N° 26505, Ley de Inversión Privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas promulgada con fecha 17 de julio de 1995, conocida mayoritariamente como "Ley de Tierras". Esta ley, marcó un giro radical en la normatividad que rigió la vida del agro nacional desde los años de la reforma agraria. Su objetivo, fue alentar la inversión privada en el sector agrario, eliminando las restricciones que impedían a los inversionistas orientarse a la agricultura. Fue modificada por las Leyes N° 26570, 26597, 26681.

En la Región Junín fueron creados las SAIS TUPAC AMARU Ltda. No. 01, que funciona en la Provincia de Jauja, la SAIS CAHUIDE Ltda. No. 06, cuya sede se encontraba en Huancayo, La SAIS Pachacutec Ltda. No. 07 cuya sede se encuentra en el Distrito de Marcopomacocha, Provincia de Yauli, la SAIS Ramón Castilla Ltda. No. 08, que funcionaba en la Provincia de Tarma, la SAIS Heroínas Toledo No. 31 que funcionaba en la Provincia de Concepción. Actualmente vienen sobreviviendo las SAIS Túpac Amaru Ltda. No 1 y la SAIS Pachacutec Ltda. No. 07

Estas empresas, están considerados como principales contribuyentes, pues; por su naturaleza y características efectúan operaciones en cantidades considerables, como es la cosecha y venta de lana, cárnicos, leche, y otros (aspecto fuerte), tienen marcado desde su constitución cuatro etapas que guardan relación básicamente con los incentivos o subsidios que les otorgaban los gobiernos de turno.

La primera, desarrollado entre 1970 a 1979, época; que se caracterizó por el subsidio total que el gobierno les otorgo con relación a impuestos directos e indirectos, razón por la cuál; estas entidades no tributaban los impuestos directos e indirectos administrados por el Gobierno Central.

La segunda etapa, se desarrolló a partir del año 1979 a 1990, el Gobierno dejó de subsidiar algunos impuestos directos tales como el impuesto al patrimonio empresarial, reevaluación, y a la renta..Para ese entonces promulgan el Decreto Legislativo No. 02 “Ley de Promoción y desarrollo agrario” Los incentivos se refiere a una reducción del 90% del impuesto al patrimonio empresarial, reducción del 90% al impuesto a las reevaluaciones, reducción total del impuesto a la alcabala, y reducción del 50% del impuesto a la renta



La tercera etapa, inicia a partir del año 1991 hasta el año 1994, ya con el nuevo modelo económico, el Gobierno dejó sin efecto los subsidios tributarios por esta razón; mediante el Decreto Legislativo 618 a partir del 01/01/91, deroga los subsidios tributarios tales como el de impuesto a la renta, el impuesto al patrimonio empresarial y con respecto al impuesto general a las ventas, solamente inafectan la leche fresca y lana sin cardar, tributando para ~~el~~ efecto el impuesto a la renta el 30%, impuesto general a las ventas el 18%, FONAVI 6% y el IPSS el 12%, Es a partir de esta etapa que empiezan sus problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad.

La cuarta etapa, se inicia a partir del año 1994, los tributos afectos a las SAIS, son similares a la etapa anterior

### **2.1.2. Normatividad Legal**

Las empresas asociativas (sociedades agrícolas de interés social fueron creadas al amparo del Decreto Ley 17716 y su reglamento el Decreto Supremo No 240-69-AP.

### **2.1.3. Normatividad Tributaria**

Después de la cuarta etapa, el gobierno emite el Decreto Legislativo No. 885 (Ley de Promoción del sector agrario (10-11-96) y su reglamento el D.S. 002-98/AG (17/01/96) que establece, una serie de beneficios tributarios, como: la exoneración del Impuesto Extraordinario de Solidaridad, exoneración del Impuesto Especial Activos Netos, tasa del 15% para el impuesto a la renta, régimen de recuperación anticipada del Impuesto General a las Ventas, pago del seguro social agrario en función a la remuneración mínima

Asimismo con fecha 31/10/2000, publica la Ley No. 27360 denominada Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario, resaltando que los

beneficios que otorga esta ley se aplicaran hasta el 31 de diciembre del 2010. Entre los beneficios más saltantes que señala esta ley, se encuentra comprendido el impuesto a la renta cuya tasa será del 15% y para este, las personas naturales o jurídicas que estén comprendidas en los alcances del presente dispositivo podrán depreciar, a razón de 20% anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen durante la vigencia el presente Asimismo; para efectos del impuesto general a las ventas, que se encuentren en la etapa preproductiva de sus inversiones, podrán recuperar anticipadamente el Impuesto General a las Ventas, pagados por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción, de acuerdo a los montos, plazos, cobertura, condiciones y procedimientos que se establezcan en el reglamento. En el aspecto laboral exonera a estas empresas del IES, además; de mantener vigente el Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria en sustitución del régimen de prestaciones de salud. y el aporte mensual al Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria, a cargo del empleador, que es del 4% de la remuneración en el mes por cada trabajador.

#### **2.1.4. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de las empresas asociativas, lo conforman como órgano supremo las comunidades campesinas, a través de la asamblea general de delegados, estos señores; llamados delegados son nominados por sus respectivas Comunidades, quiénes; son acreditados ante estas empresas por un periodo de un año en algunos casos y dos años en otros casos.

Dentro de sus funciones generales, está el de velar por el desenvolvimiento normal de las operaciones de la empresa, a través de sus órganos ejecutivos y

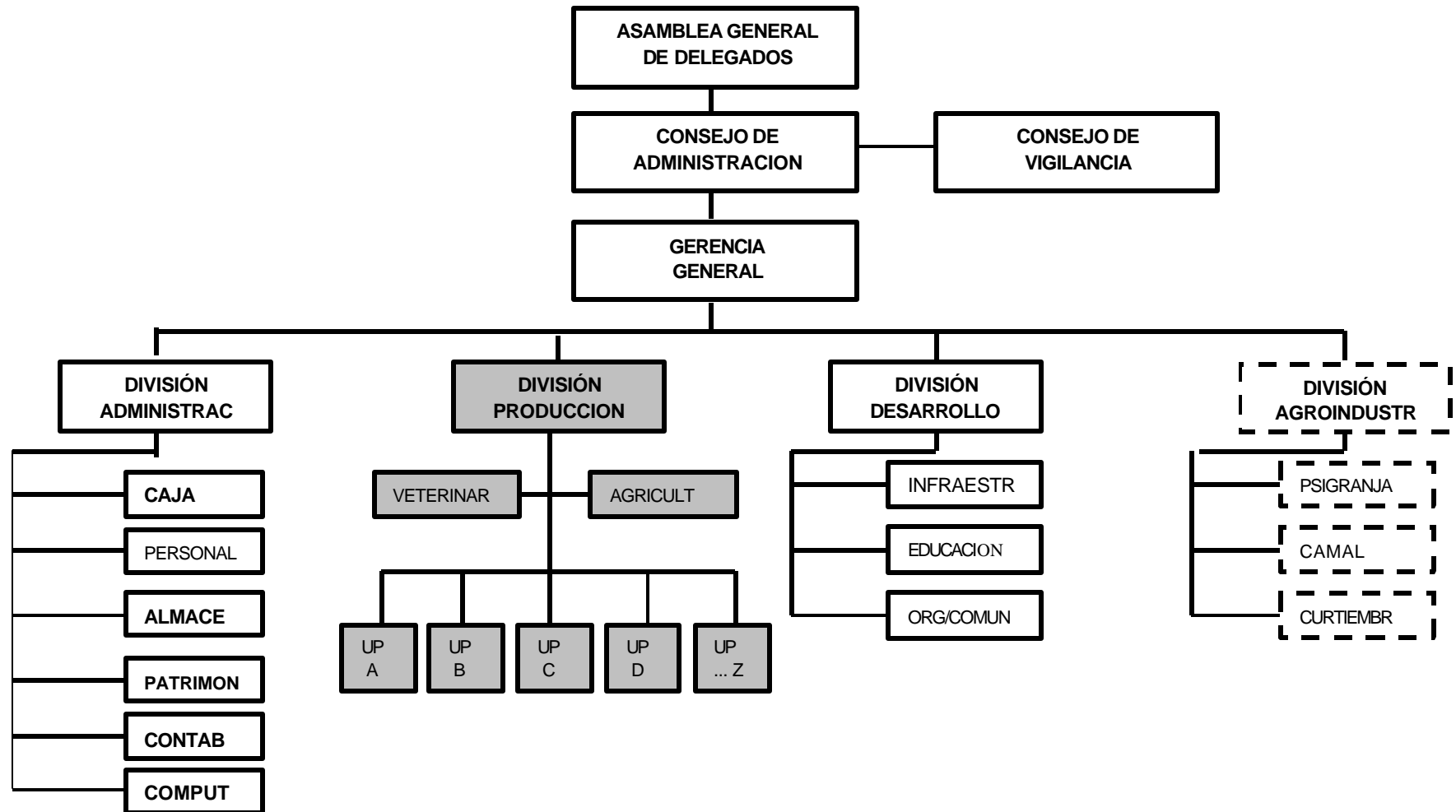
fiscalizadores, y de conformidad con sus estatutos deberán llevar a cabo dos o tres asambleas ordinarias.

A continuación, se ubica el órgano directivo conformado por el consejo de Vigilancia, quién; es el encargado de la supervisión y fiscalización de las actividades del consejo de administración, comités especializados y la Gerencia. Normalmente, está conformado por un Presidente, un secretario y dos o tres vocales y paralelo al Consejo de Vigilancia, se encuentra ubicado el Consejo de Administración, quién; es el órgano responsable de la marcha administrativa, económica y financiera. Este consejo, esta integrado en su generalidad por un Presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres o cuatro vocales

A continuación, se ubica el órgano ejecutivo representado por la Gerencia General, quién; es considerado como el funcionario ejecutivo de más alto nivel en este tipo de empresas, ejerce la responsabilidad de la marcha administrativa ante el consejo de administración y por intermedio de éste ante la Asamblea General de Delegados,

Finalmente, se ubica el órgano operativo quiénes; están conformado por las divisiones de administración, desarrollo, producción, agroindustria, etc., resumiendo, la descripción de la estructura administrativa, graficamos en la siguiente estructura organizacional:

**CUADRO No. 01**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS**



## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN Y EL CONTROL GERENCIAL.**

### **2.2.1. Las Corrientes Administrativas.**

#### **2.2.1.1. Perspectivas de la Administración.**

La administración constituye, una actividad importante en una sociedad pluralista, que se basa en las actividades de cooperación que el hombre desarrolla en las organizaciones

La tarea básica de la administración es alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas. En cualquier tipo de organización humana, se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La administración dirige el esfuerzo de los grupos organizados

El contenido de la administración varía conforme la teoría aplicada, por ejemplo: para la administración científica, lo importante son los métodos y procesos de trabajo del obrero, para la teoría clásica de la administración, implica, previsión, organización, dirección y control del trabajo realizado en la organización, para la teoría de las relaciones humanas, debe buscar los mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales

El objeto de la administración es la misma actividad organizacional. En un principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril, después; se extendió a las empresas industriales, y más adelante; a todo tipo de organización humana hasta llegar a abarcar paulatinamente el intercambio entre las organizaciones y sus ambientes

La administración, se enriquece por las diversas teorías que alimentan su objeto de estudio, en el siguiente cuadro se enfocan estas teorías.

**CUADRO No.02.<sup>1</sup>**  
**TEORIAS Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS**

<b>ÉNFASIS</b>	<b>TEORIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>ENFOQUES</b>
En las Tareas	Administración Científica	Racionalización en el nivel operacional
En la estructura	Teoría Clásica Teoría Neoclásica	Organización formal Principios generales de la administración
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocracia Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoques múltiple Organiz formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo comunicaciones y dinámica de grupos
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración Teoría de las decisiones integración de los objetivos individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental Enfoque del sistema abierto
	Teoría situacional	Análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología

#### **2.2.1.2. Enfoques de la Administración y su Relación con el Control.**

A comienzos del siglo XX, dos pioneros desarrollaron trabajos sobre administración. uno de ellos el Estadounidense Frederick Taylor, quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa, inicialmente a través de la racionalización del trabajo

<sup>1</sup> CHIAVENATO IDALBERTO: Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta edición

del obrero. El otro, el Europeo Henry Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.

**a. Enfoque Clásico.**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración, se desarrollaron por el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y de la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba en las empresas

La administración científica fundada por Frederick Taylor (1856-1915), y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración. La preocupación de crear una ciencia de la administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas.. Para Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica se basaba en: Estudio de tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, planeación de tareas y cargos, principio de excepción, utilización de reglas de cálculo, incentivo de producción, diseño de rutina de trabajo

Henry Fayol, pionero de la teoría clásica, es considerado junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna. Se preocupó, por definir las funciones básicas de la empresa, **(planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar)** y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa,

que se reparte en todos los niveles de la empresa. La Teoría Clásica se caracterizó por su enfoque normativo

**b. Enfoque Humanístico.**

El enfoque humanístico, promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: sí antes, el énfasis se hacía en la tarea y en la estructura organizacional, ahora; se hacen en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina, el método de trabajo, por la organización formal y, los principios de administración ceden, la prioridad es la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Dentro del enfoque humanístico se abre un marco. Es indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: La función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

**c. Enfoque Neoclásico.**

Es la reivindicación de la teoría clásica actualizada, y redimensionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy.

La teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría.

La teoría neoclásica, puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis; en la práctica de la administración, el énfasis en los principios clásicos de la administración en los resultados y objetivos, y en el eclecticismo abierto y receptivo.



La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.

Uno de los modelos que fundamenta este enfoque son los **tipos de organizaciones**, en el que resalta la organización formal que presta las características de división de trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidad. Además; resalta la organización lineal, basada en la unidad de mando. También; soporta el modelo de la departamentalización, que tiene como características desarrollar una especialización vertical (mayor número de niveles jerárquicos) y horizontal (mayor número de órganos especializados)

Asimismo el otro modelo denominado **Procesos administrativos** que está constituido por los elementos de planeación, organización, dirección y control

También; dentro de este enfoque se encuentra la administración por objetivos, que surgió en la década de 1960 como consecuencia de las exigencias del entorno tanto externas como internas que las organizaciones empezaron a enfrentar.

#### **d. Enfoque Estructuralista**

A comienzos del siglo XX, el sociólogo alemán Max. Weber publicó una bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época, a las que denominó burocracias, y consideró el siglo XX como el de las burocracias, pues; creía que estas eran organizaciones características de una nueva época,

Los estructuralistas, estudian las organizaciones a través de un análisis organizacional mucho más amplio que cualquier otra teoría anterior. La teoría estructuralista **pretende conciliar la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas** La teoría estructuralista, inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante

interacción con su medio ambiente. Hasta entonces; la teoría administrativa partía de una concepción de sistema cerrado y se había dedicado al estudio de los aspectos internos de la organización.

La evaluación crítica del estructuralismo en la administración, con sus aspectos positivos y sus profundas restricciones y limitaciones, concluye que es una teoría de transición hacia la teoría de sistemas.

**e. Enfoque de Comportamiento.**

El enfoque del comportamiento, señala la mas fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales

La teoría del desarrollo nació en los años sesenta debido al intenso cambio ocurrido en el mundo, y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias, se origina en la teoría del comportamiento y en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. En poco tiempo fue ampliando su área de actuación hasta que, al estudiar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto, ganó espacio en la teoría administrativa, presenta un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa. El proceso de este enfoque consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

**f. Enfoque Sistémico.**

En los años cincuenta el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada

ciencia, y de proporcionar principios (sean físicos, biológicos, psicológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan utilizarlos las demás. Esa teoría interdisciplinaria, denominada teoría general de sistemas, es totalizante: los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. Este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

El concepto de sistema es complejo: para comprenderlo se necesita conocer algunas características de los sistemas. El sistema abierto permite hacer un análisis amplio y profundo de las organizaciones. Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinista. Ellas forman parte de una sociedad mayor, y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí. La organización necesita alcanzar el estado de equilibrio.

#### **g. Enfoque Situacional.**

El enfoque situacional destaca que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar objetivos. Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas han llevado a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo. La más notable contribución de los autores del enfoque situacional es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización (el ambiente y la

tecnología), para predecir las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, debidas a las diferencias en estas variables.

### **2.3. EL CONTROL GERENCIAL.**

El tema del control gerencial tiene dos formas de enfoque, por un lado visto al control gerencial desde la perspectiva de la entidad (gerencia), como responsable de la implantación de dichos controles para alcanzar los objetivos planeados y, desde la perspectiva del auditor, que hace uso del control gerencial implantado por la gerencia con la finalidad de evaluar su cumplimiento para que a través, de la retroalimentación dar sugerencias a efectos de mejorarla y convertirla en un sistema más sólido. Por esta razón; la presente tesis esta orientado a crear los fundamentos de un sistema de control gerencial desde la perspectiva de la entidad aplicado a las empresas asociativas de la Región Junín, con la finalidad de medir la misión y estrategias formulados por estas entidades. haciendo uso del cuadro de mando integral

#### **2.3.1. Estado de Cuestión.**

Es amplio el marco de control, por un lado se tiene el significado de control, como elemento que hace uso la administración. Este control puede desarrollarse como externo e interno, concretamente la teoría del control, como muchas otras teorías generales, es mas que “un estado mental que cualquier amalgama especifica de métodos matemáticos científicos o tecnológicos”<sup>2</sup>

De la misma forma, “control es un galicismo (del Francés Contrôle) que indica la acción o efecto de controlar, a su vez; es un verbo que significa examinar y

---

<sup>2</sup> BELLMAN: Separata del curso de control interno de gestión, Lima año 1998

censurar con autoridad suficiente una determinada realidad, formando juicios y aprobando o corrigiendo lo que no este conforme<sup>3</sup>

Asimismo; podemos citar al control como “(1) inspección, fiscalización, intervención y (2) dominio, mando, preponderancia”<sup>4</sup>. El primer sentido limitaría al control a lo que hoy en día llamamos **la auditoria**. Es realmente el segundo sentido que describe en mejor forma el **control gerencial** dentro de los conceptos de la administración moderna, sin embargo; las organizaciones considerados como sistema por su funcionalidad, quedan sujeta a la “**Ley de entropía** término tomado de la termodinámica y de fecunda incidencia en la explicación empresarial, se ha observado que todos los cuerpos tienden espontáneamente a perder temperatura y siendo la entropía el cociente entre el calor y la temperatura de un cuerpo, de ello resulta, necesariamente, el aumento de entropía en el universo. La introducción de este concepto en la terminología económica, haciendo coincidir analógicamente temperatura con nivel de eficiencia y calor con la estructura del sistema. Indica, que con el tiempo aumentará la inadecuación entre estructura y eficacia y por consiguiente, de forma correlativa, se producirá proporcionalmente un incremento disfuncional del sistema. En términos económicos, la disfuncionalidad puede proceder bien de la obsolescencia del sistema con relación a su entorno o de las acciones individuales de los propios empleados integrantes del sistema. El control tenderá a mantener constante el cociente entre estructura y actuación eficiente, entre la planificación normativa y el cumplimiento de la misma”<sup>5</sup>.. Por tanto; el control en un contexto individual significa **estado mental**, cuya función es la de verificar o comprobar acciones

---

<sup>3</sup> PINILLA FORERO, José: Auditoria Informática: Un enfoque operacional, 3ra Edición 1998. Colombia

<sup>4</sup> DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA, año 1998

<sup>5</sup> Biblioteca Practica de Contabilidad, Tomo 7 pagina. 47. 3ra edición 2003

tangibles e intangibles, pero asociado a **otros elementos** (administración), sirve como medio de evaluación de la gestión,

Podemos definir al control como. **Un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas.** Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende del área en que se aplique; puede ser entendida como:

- Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar razonablemente que los objetivos del negocio serán alcanzados y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos
- La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control esta asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando las organizaciones y en la sociedad son interpretadas en el sentido de **restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.** Generalmente hablando, controlar es influir en lo que sucede con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a

verificar. Otros amplían el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización.

El desarrollo del control va de la mano con las corrientes administrativas aplicadas a las diversas entidades, con la finalidad de obtener la máxima eficiencia y cumplir con los objetivos deseados, es así que dentro de la primera etapa del desarrollo de control está relacionado, a la administración clásica planteada por FAYOL quién; separa a la organización en áreas respecto a las funciones que se cumplieran en la organización. dentro de las funciones, una de ellas es la de Administrar, lo que se llevaba a cabo a través de 5 elementos (Prever, organizar, dirigir, Coordinar y Controlar)

Para Fayol control, era la verificación y vigilancia de las operaciones, para que las mismas se desarrollen en función de las reglas y órdenes, emitidos. Además establece que, para que el control sea eficaz, debía ser oportuno y debía tener una secuencia de sanciones o Castigos, cuando se generaban diferencias o desvíos entre lo que se había previsto y lo que se había realizado. Establece en 1ª instancia, que debe haber un nivel supervisor que sea el que verifique el cumplimiento de las reglas o las órdenes, y en este concepto es donde hay coincidencia entre el enfoque de Taylor y el de Fayol; si bien Taylor veía a la organización desde el nivel operativo y Fayol desde el nivel gerencial, el punto en común entre los dos era el nivel intermedio, porque la mejor manera de controlar al nivel operativo para Taylor era a través, de supervisores o capataces que iban agrupando las tareas de los operarios en forma homogénea y estableciendo un sistema de control. Fayol, partiendo desde los niveles de la gerencia, entendía

que ese nivel intermedio de supervisión o de capataces lo que hacía era coordinar el cumplimiento efectivo de las tareas que habían sido impartidas por el nivel superior y que debían ser cumplidas por el nivel inferior.

Entonces, los factores según Fayol que debían existir para que exista el Control son: primero que exista un nivel intermedio de supervisión; segundo; que exista un nivel superior que sea el que dicte las normas, las instrucciones que deban ser cumplidas y; tercero que exista un conjunto de normas o instrucciones que deban ser cumplidas por los subalternos,

La segunda etapa del desarrollo del control, tiene que ver con otro nivel, **el intermedio**. Se controlaba a los jefes, supervisores y capataces. Este concepto se empieza a aplicar con el enfoque de la **Teoría de la Organización**, cuando se modifica el concepto de Autoridad y el de Dirección, y se basaba en la **aceptación** y en la **identificación**. En la aceptación porque de alguna manera los que eran controlados eran los jefes, supervisores y capataces, entonces; ellos aceptaban las ordenes del superior a través de un ejercicio de poder. En la **identificación**, porque participan en la definición de los objetivos y hacen de coordinadores entre las órdenes dadas por el nivel superior y la realización efectiva de esas órdenes a través del nivel operativo.

Tiene que ver con la verificación: en que grado se han cumplido las metas y los objetivos, operativos dados a los distintos sectores de la organización, en que grado se controla el comportamiento de los miembros de la entidad, verificando de que manera contribuyen a alcanzar las metas asignadas a cada área.

Y la tercera etapa del desarrollo del control esta ligado no solamente al nivel operativo, y/o intermedio, sino que abarca más allá. Se controla al nivel superior de la entidad, la dirección, la gerencia, tiene que ver con la monitorización ir



verificando permanentemente que se cumplan los objetivos, no esperar que se produzca el desvío, el resultado inesperado; Ahora diferenciar **el control**, con el **Sistema de control de Gestión**, es que en este último está relacionado a la toma de decisiones, por ello: es comprendido como el sistema para apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una **congruencia de metas**, para lo cual Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto. Se puede definir el Sistema de Control de Gestión como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

El control de gestión no es un planteamiento nuevo: es un legado de Taylor y sus contemporáneos y ha surgido de la experiencia gerencial de los pioneros industriales que con una visión y una comprensión precisa de todos los procesos operativos y dominio de las técnicas de producción, le han dado una dirección científica y humana al proceso de producción que cada vez es más complejo en la medida en que se desarrolla la división del trabajo y las actividades humanas están cada vez más especializadas.

El control no tiene el significado tradicional de **verificar** o **inspeccionar** sino que es una función de elegir (decidir) los objetivos y vigilar su realización.

Existe gestión cuando se toca la toma de decisiones. En el control de gestión, “el conjunto de la información contable, comercial, estadística, etc debe estar puesto a disposición de la dirección de forma permanente y debe estar destinado a facilitar la gestión y la toma de decisiones”.

Entonces el control de gestión implica:

- Conocer un conjunto de información, pero una información basada sobre cifras.
- Implica vigilar si la realidad, coincide con lo que se había previsto, y si ello no es así, entonces
- También analizar e interpretar las desviaciones o variaciones sugeridas.

Una de las características del control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.

Se debe disponer de un sistema de información basado en indicadores o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, máquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en los tres niveles de la organización de la empresa. De esta forma, los “controles deberán

distinguir tres niveles tales como controles en el nivel institucional, intermedio y operacional”<sup>6</sup>.

La finalidad del control, es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la practica no existe una separación clara entre ellos.

Asimismo existen una serie de enfoques que tratan sobre el control gerencial uno de ellos es el que señala la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (**INTOSAI**) “establece que la estructura del control interno es un conjunto de planes, métodos, procedimientos u otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos: a) presentar las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión de la institución debe cumplir, b) preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro; c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos”<sup>7</sup>.

“En un nuevo esfuerzo por reducir la confusión y proliferación de diferentes términos relacionados con el control interno, surge un estudio sobre el marco integrado de control interno, realizado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, conocida como **Comisión Teadway**, establecida en 1995 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que

---

<sup>6</sup> Separata de Auditoria de la Contraloría de la Republica de Venezuela, Julio del 2003

<sup>7</sup> Separata XXIV Congreso de la INTOSAI - 1998

se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate (1973-1976). Este estudio fue llevado a cabo por un comité formado por cinco organismos profesionales Asociación Americana de Contadores (AAA); Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Contadores Gerenciales (IMA). La unión de estas organizaciones adoptó el nombre de Committee of Sponsoring Organizations **(COSO)** Para el efecto señala el siguiente concepto sobre control interno “es un proceso, puesto en práctica por la Junta de directores, gerencia y otro personal, diseñado para proveer una seguridad razonable en el logro de los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros, y cumplimiento con leyes y regulaciones”<sup>8</sup>

De las definiciones se desprende que el control gerencial de acuerdo a sus objetivos se extiende mas allá de aquellos asuntos que se refieran directamente a las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas (controles contables) Comprende además; Un control presupuestal (comparación de una norma), costo estándar, reportes periódicos de operación análisis estadísticos, un programa de entrenamiento de personal, y un personal de auditoria interna, estudios de tiempos y movimientos de naturaleza ingenieril y controles de calidad a través de la inspección, los cuales; son una función de producción (controles administrativos).

Lo mencionado en el párrafo anterior, se materializa a través de un sistema manual o mecanizado de forma aislada o integrada. Como quiera que la información fluya de formas más rápida cuando la información es por medio de un sistema automatizado, se hace necesario apoyarse en una Aplicación de

---

<sup>10</sup> Mantilla B. Samuel (traductor): Control Interno, Estructura Conceptual Integrada, Santa Fé de Bogotá, marzo 2000

planificación de recursos o sistemas integrados de gestión (**ERP**), que ayudan a mejorar procesos, reducir tiempos (horas/hombre) y ayudan a centrarse en tareas que agregan valor. Esto es muy diferente al del simple proceso de datos u obtención de los mismos, pero la función principal y que puede ser más palpable por la administración de la empresa es la de tener información fiable e inmediata, es decir; en menos tiempo y que esta sea de calidad

Para que una entidad cuente con un sistema ERP, tenemos que hacer mano a la teoría de sistemas. La teoría de sistemas se apoya en el funcionalismo en el sentido que cada elemento del uno de un subsistema tiene el papel para llevar a cabo en un sistema más ancho y como del holismo, en el sentido que todos no son la suma simple de las partes y que el sistema sólo puede explicarse como un globalizante

Por ello que los sistemas “ERP son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc”<sup>9</sup>.

Adicionalmente a los sistemas ERP existen otros conocidos como Estrategia de Negocios Centrada en el Cliente (CRM), Sistema de Gestión de Suministro (SCM) herramientas de productividad que han ayudado a empresas que las han implementado a llevar un nuevo nivel de integración y de facilidad al usarlo. Todos estas herramientas son útiles para mejorar la gestión de una entidad.

---

<sup>9</sup> es.wikipedia.org

En la actualidad existen diversos proveedores de estos programas tales como SAP (R/3), ORACLE (Oracle 8), JD EDWARDS (Oneworld), PEOPLE.SOFT, BAAN, COMPUTER ASSOCIATES (Unicenter TNG), SISTEM SOFTWARE ASSOCIATES (SSA)

Sin embargo; en los últimos años y quizás ahora más que en otras ocasiones, dentro de la administración, emerge con fuerza el concepto del cuadro de mando integral, tablero de control balanceado, o tablero de control, publicado por Kaplan y Norton y cuyo impacto empresarial está fuera de toda duda. Al respecto el Dr. Alfonso López Viñegla, “señala existe una rica bibliografía al respecto (CMI), siendo mi afán exponer los aspectos más relevantes de la misma. Si bien previamente debo matizar un aspecto que, en aras de la buena comprensión del concepto, resulta sustancial la distinción básica entre el cuadro de mando integral y el cuadro de mando (Originario del término Francés Tableau de bord. Para abordar esta distinción se hace necesario recurrir a la propia evolución del moderno concepto de cuadro de mando Integral. En su origen, se constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), de ahí su no muy acertada traducción al español de cuadro de mando integral, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral (1996) y, en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión Estratégica Integral; dicha trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño a su aplicación”<sup>10</sup> A su vez por tablero de control se “define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. A partir de la experiencia de implementación y de las diferentes necesidades de las empresas,

---

<sup>10</sup> Viñegla López Alfonso: Profesor titular Universitario de la Universidad de Zaragoza– España – Separata 2003

me he encontrado con la posibilidad de aplicar cuatro tipos genéricos de tableros

a) **Tablero de control operativo**, que permite hacer seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo medidas correctivas necesarias en áreas tales como: finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc, b) **Tablero de control Directivo**: que tienen la función de monitorear los resultados de la empresa en su conjunto, c) **Tablero de control estratégico**: que brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación y d) **Tablero de control integral**: Centraliza la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una entidad pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa “<sup>11</sup>

Por otro lado Kaplan y Norton mencionan que “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, mide esta actuación desde cuatro perspectivas equilibradas: las **finanzas**, los **clientes**, los **procesos internos**, y la **formación y crecimiento**, permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”<sup>12</sup> en el punto 2.5 trato con mayor amplitud, el cuadro de mando integral planteado por Kaplan y Norton

A su vez Antonio Dávila, “señala que el cuadro de mando integral es una nueva herramienta de control el cual es útil para dirigir empresas de forma proactiva en

---

<sup>11</sup> Alberto M . BALLVE: Tablero de Control, Ediciones Macchi, Buenos Aires – Argentina, año 2003

<sup>12</sup> KAPLAN Robert y NORTON David: El cuadro de mando integral, Gestión 2000, segunda adición

el corto y en el largo plazo, su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la entidad”<sup>13</sup>

Hablar del cuadro de mando integral nos conlleva a conocer las estrategias, por esta razón, echamos mano a Carlos VILLAJUANA, señala “La gestión estratégica es parte de la ciencia administrativa y como tal le son aplicables los principios y técnicas utilizados en esta, soporta los efectos de los cambios ocurridos en las otras ciencias y en el ambiente e influye en la naturaleza de las de más disciplinas y sobre el contexto. Estas razones, dice nos obliga a ubicar el pensamiento estratégico en el momento actual y al mismo tiempo, a extraer conclusiones respecto a que aspectos del nuevo contexto son relevantes en la toma de decisiones administrativas, en particular en el campo estratégico, para luego hacer un planteamiento general sobre determinadas alternativas de acción a ser consideradas, tanto en el mundo de la administración estratégica, como en la administración operativa”<sup>14</sup>

### **2.3.2. Construcción del Marco Teórico.**

Controlar es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce puede medirse, al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y, específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia.

Ninguna estructura del control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por si misma, una gestión eficiente y registros e información integral, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes,

---

<sup>13</sup> DAVILA Antonio: Profesor adjunto del IESE en el departamento de control, España, Revista de Antiguos Alumnos, septiembre de 1999

<sup>14</sup> VILLAJUANA PABLO, Carlos: EL TABLERO DE GESTION ESTRATEGICA , 1ra edición Lima noviembre del 2001



especialmente, aquellas tareas competen a cargos de confianza. Por ello mantener una estructura de control que elimine cualquier riesgo, puede resultar una misión imposible y, es probable que, resulte más costoso que los beneficios que se consideren obtener de su implementación.

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control gerencial y sobre el personal que opera dentro de ella, por esta razón; la dirección debe evaluar periódicamente sus controles y evaluarlos y corregir los errores basándose en una gestión dinámica e informar al personal de los cambios que se implementen y, dar un buen ejemplo a todos respetándolo

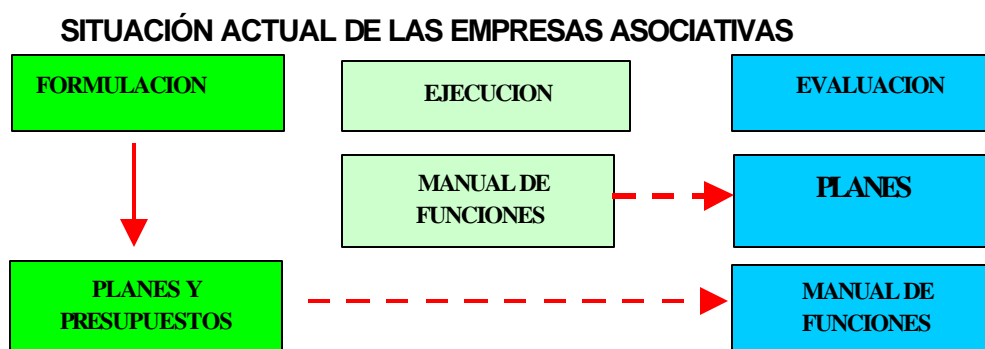
Para ello, juega un papel importante las herramientas (última generación en materia de control) que ayuden a generar valor agregado a la entidad tales como: al Cuadro de mando integral (tablero de control integral), que permite a que la Gerencia de la entidad conozca en forma inmediata la marcha de los resultados, las variables que lo hacen posibles y la evolución de las iniciativas y planes trazados, así la gerencia tendrá en sus manos un sistema de **alerta temprano** que le permita tomar acciones correctivas a tiempo, posibilitando comentarios y sugerencias de los encargados de áreas y haciendo participar al resto del personal. De otro lado el Cuadro de mando integral deberá alinear las cuatro perspectivas básicas, (financiera, los clientes, los procesos internos y los recursos humanos) a la realidad actual de las entidades dónde deberá implantarse. de forma manual o a través de un Software.

Al respecto las empresas asociativas (SAIS), de la Región Junín consideran al control como un aspecto secundario dentro de sus objetivos de gestión, razón por la cual; confían en el recurso humano (directivos, ejecutivos y personal operativo) que se encuentran al servicio de la organización, esto es; una de las razones, por

lo cuál; una buena cantidad de este tipo de empresas hayan colapsado y las que quedan no es por lo que le dieron importancia al control o a los otros elementos del proceso administrativo, si no que; los gobiernos anteriores, subsidiaron a través del pago de tributos, y en la actualidad, dado el perfil político de mercado libre, el Gobierno dejó de subsidiar los tributos tales como: Impuesto General a las ventas, Impuesto a la Renta, FONAVI, afectando su estructura financiera (liquidez, solvencia solidez, rentabilidad), si a esto lo agregamos unos estados financieros no confiables, las SAIS que aún quedan con vida van camino al colapso, puesto que; **falta poner orden en diferentes aspectos para nuestro caso, en hechos relacionados al control.**

Dentro del proceso de gestión, en la actualidad; las SAIS; en la etapa de la planificación, formulan planes y presupuesto, para cada ejercicio en forma rutinario, con la intención de cumplir con lo estipulado en los estatutos, estos documentos son expuestos a la asamblea general de delegados (etapa de evaluación), sin tomar en cuenta las desviaciones que pudieran producirse producto de la ejecución, y sin tener en cuenta; si se cumplieron con los objetivos y metas, conforme muestra el siguiente gráfico está relacionado a como en la actualidad viene funcionando las SAIS, desde el punto de vista del Control Gerencial.

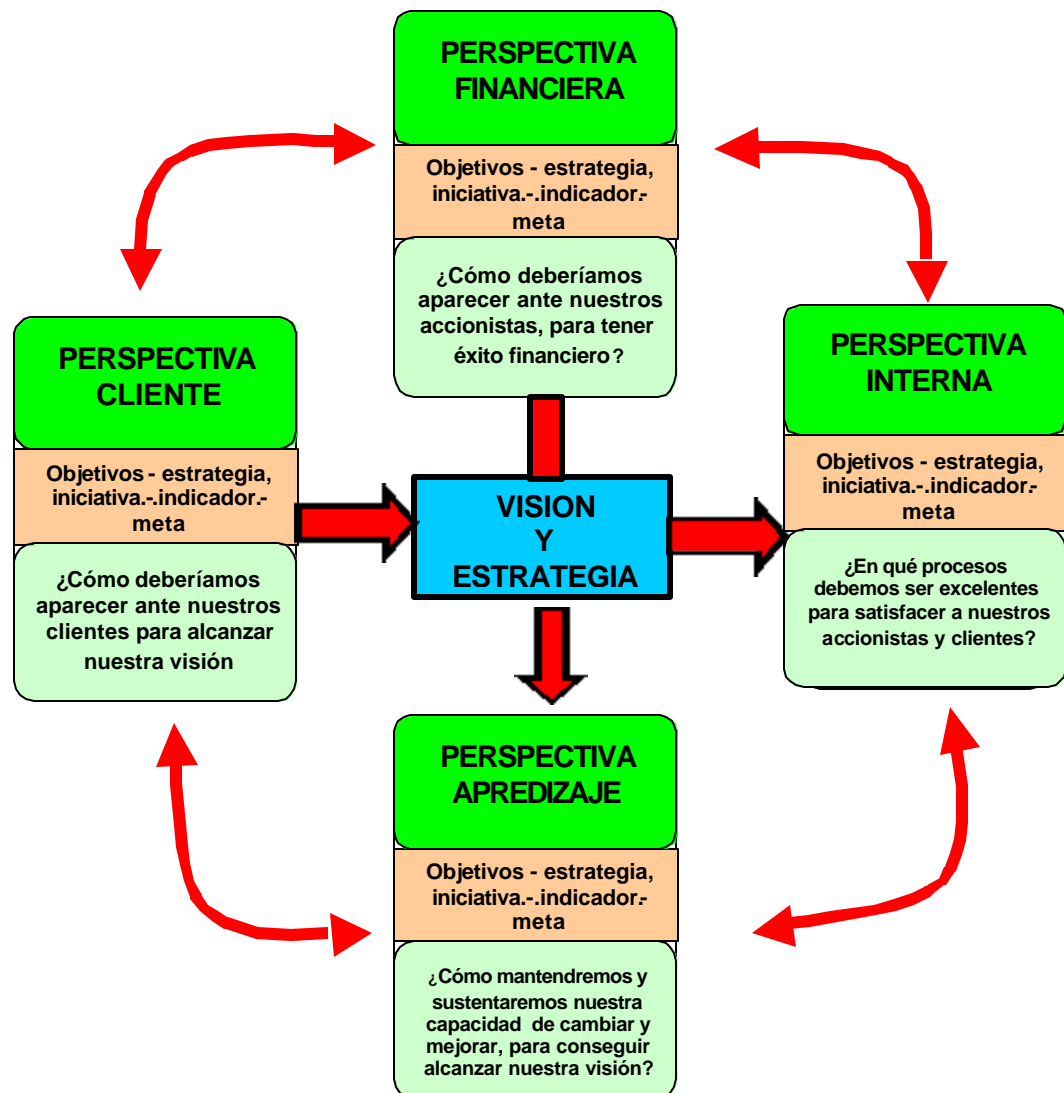
**CUADRO No. 03**



De otro lado el Cuadro de mando integral que tiene como finalidad en convertir los objetivos estratégicos en resultados el que es materia de investigación de la presente tesis, muestra el modelo siguiente

**CUADRO No. 04**

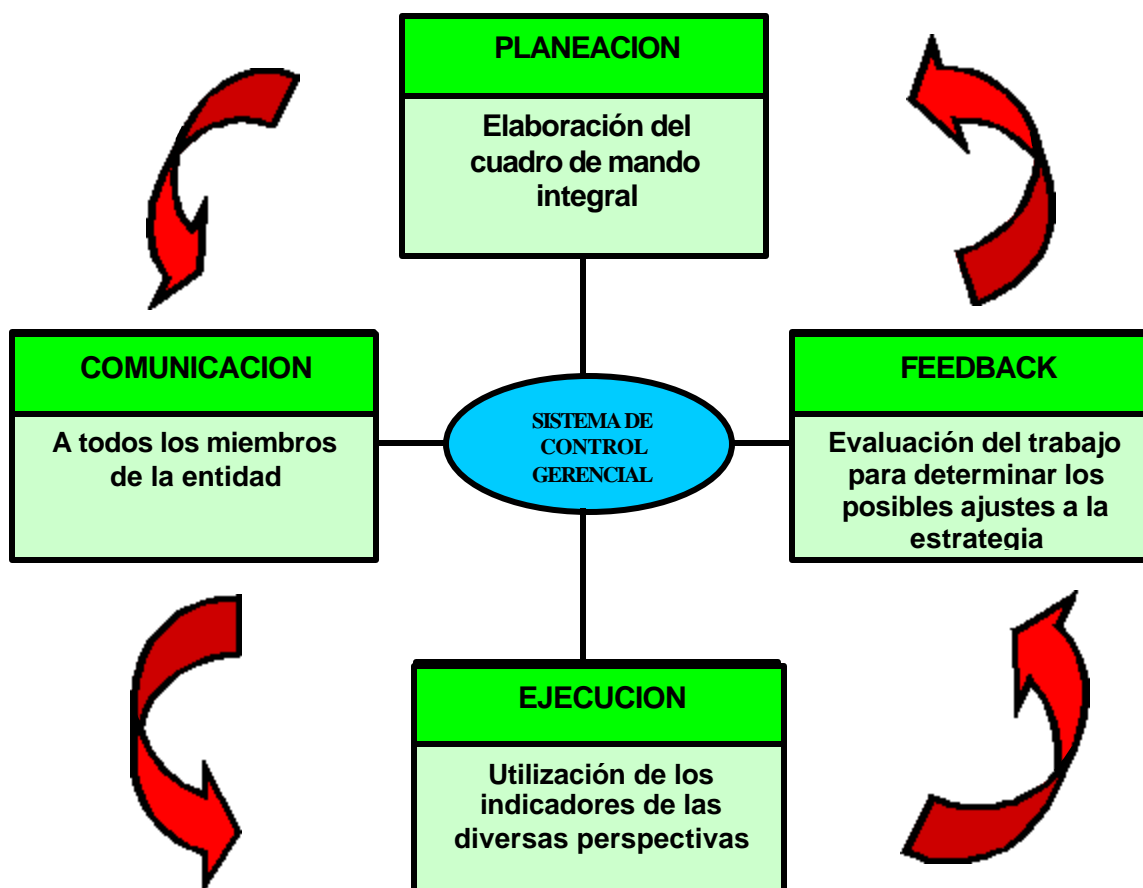
**MODELO TEORICO BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Finalmente en cumplimiento a nuestro objetivo general y específicos, presento el sistema de control gerencial basado en cuadro de mando integral para las empresas asociativas de la Región Junín en el gráfico siguiente:

**CUADRO No. 05**

**SISTEMA DE CONTROL BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



## 2.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 2.4.1. Antecedentes.

“El concepto de **Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC)** fue presentado en el mes de Enero/Febrero de 1992, de la revista Harvard Business Review, basándose en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión Analog Devices Inc.). Sus autores,

Robert S. Kaplan y David P- Norton, plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa”<sup>15</sup>

“Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa....el cuadro de mando integral, es la traducción al español que se da al Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el que se convirtió en un reconocido Sistema Integral de administración de la eficiencia o del desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando integral....Para Howard Rohm del Balanced Scorecard of Institute de EE.UU., el Cuadro de mando integral es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal....Para el Ing. **Antonio Dávila**, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio....el éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea, reconoce que la

---

<sup>15</sup> Es.wikipedia.org/wiki/BSC

finalidad de la actividad empresarial, al conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.”<sup>16</sup>

A su vez Sergio López señala “que el Cuadro de Mando Integral, mas que un método para medir el desempeño, es un sistema para lograr la administración estratégica del negocio, apoyado en impulsores e indicadores clave, cambios culturales y tecnología...los impulsores del negocio son aquellos que reciben el efecto de distintas variables operativas y que integran el resultado del desempeño de las mismas, para conocer estos impulsores primero es necesario identificar las variables operativas que influyen y explican el desempeño, una vez identificado las variables es necesario establecer la relación causa / efecto, que guardan entre si..”<sup>17</sup>

#### 2.4.2. Características.

Entendiendo al cuadro de mando integral como herramienta de la administración que muestra en forma continua cuando una empresa y sus trabajadores alcanzan resultados perseguidos por la estrategia, como herramienta; ayuda a la entidad a expresar objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. En función a ello podemos decir, **lo que mides es lo que obtienes**, para llevar a cabo esta medición se necesitan indicadores y el cuadro de mando integral basa su accionar en cuatro perspectivas. Las características que muestra el cuadro de mando podemos visualizar en el cuadro siguiente:

---

<sup>16</sup> www.mercadeo.com

<sup>17</sup> LOPEZ Sergio: Balance Estratégico, Gerente de la Fabrica de Mejora del Desempeño en Pricewater House Cooperss

### 2.4.3. Beneficios

El CMI, teniendo como meta la traducción de los objetivos estratégicos en resultados, también aporta beneficios relacionados a:

- “Una visión integral del sistema de negociación de la empresa, debido a que supera a los métodos tradicionales de medición del desempeño (considera tangibles e intangibles), asimismo se centra en las actividades críticas para la creación de valor y las organizaciones que lo adoptan exitosamente cuentan con altos niveles de compromiso, motivación, implicación, superación y orientación al logro en todo su personal
- Comunicación/ejecución/implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados
- Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc
- Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos
- En momentos de cambio, aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias
- Cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderno”<sup>18</sup>

**CUADRO No.06**

#### ENFOQUE TRADICIONAL Y MODERNO DE UN SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

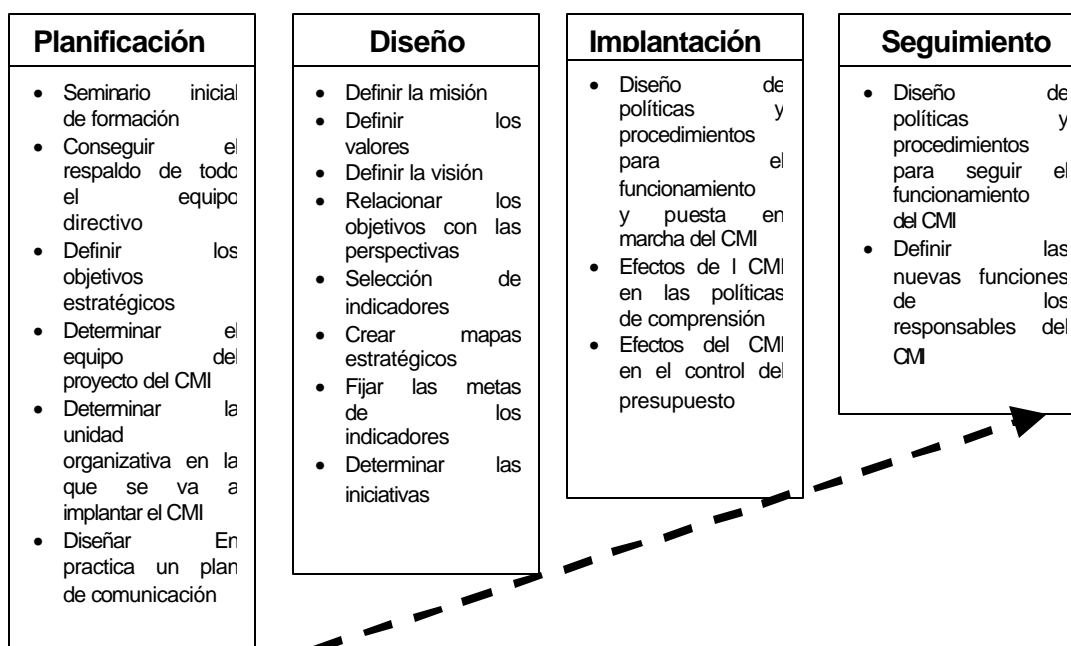
<b>ESTÁTICO</b>	<b>Enfoque tradicional</b>	<b>Nuevo enfoque</b>	<b>DINÁMICO</b>
	Interno	Externo	
	Tangible	Intangible	
	Rígido	Flexible	
	Islas	Integral	
	<b>Cuadro de Mando</b>	<b>Cuadro de mando Integral</b>	

<sup>18</sup> Muñiz, Luis: Folleto La esencia del cuadro de mando integral, Harvard Deusto, pag 14

El cuadro de mando se hace dinámico por cuanto al utilizarse como un sistema de “control de excepción”, porque contará con indicadores por cada objetivo y cuando haya una disparidad importante entre la realidad y la meta presupuesta, se investigará y determinará la causa de la diferencia y se corregirá con la finalidad de innovar nuevos indicadores .

#### 2.4.4. Metodología para elaborar un cuadro de mando integral

La presente metodología presenta los procesos que sigue un cuadro de mando integral para su planificación, diseño y implantación



Fuente: [www.sistemacontrolgestion.com](http://www.sistemacontrolgestion.com)

#### 2.4.5. Indicadores de la perspectiva Financiera.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Reflejan el resultado de acciones pasadas y ayudan ha ver si la puesta en marcha de la estrategia esta contribuyendo a la consecución de la rentabilidad. “La perspectiva financiera de un cuadro de mando integral, incluye tres fases fundamentales: rentabilidad, crecimiento y el valor del accionista. La rentabilidad puede medir el flujo de caja o los **beneficios en relación con los**



**objetivos de ganancia.** La dimensión del crecimiento comprende el **aumento global de las ventas** y el de los ingresos operativos divisionales, el valor del accionista implica medidas como aumentos de participación en el mercado, **retorno sobre capital**, evaluación del valor de existencias, **rentabilidad de los dividendos**”<sup>19</sup>

KAPLAN y NORTON plantean tres temas estratégicos para la perspectiva financiera, que impulsan la estrategia empresarial

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costo/mejora de la productividad
- Utilización de los activos / estrategia de inversión, Se presenta el cuadro

**CUADRO No. 07**

**ESTRATEGIAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO**

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción)	Periodo de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Fuente: KAPLAN Y NORTON: El cuadro de mando integral, Gestión 2000

<sup>19</sup> Ibid (14), pagina 44

Asimismo dan a conocer sobre la vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia, en cuanto a:

- Las relaciones causa – efecto
- Los inductores de la actuación
- La vinculación con las finanzas, del mismo que plantean un ejemplo:

**Cuadro No. 08**  
**DESARROLLO DE COMPETENCIAS AL PROCESO DE VENTAS**

<b>Objetivos estratégicos</b> “Desarrollar las competencias necesarias para apoyar al proceso de ventas”		
<b>Indicadores del resultado Estratégico</b>	<b>Inductor de la actuación</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>
Indicador de efecto	Indicador de causa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por empleado o</li> <li>• Ventas por vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de cobertura del trabajo estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volver a diseñar el proceso de desarrollo de la persona</li> <li>1. Identificar los trabajos estratégicos</li> <li>2. Construir los perfiles de las competencias</li> <li>3. Evaluar al personal actual</li> <li>4. Hacer una previsión de las exigencias o necesidades</li> <li>5. Identificar el desfase</li> <li>6. Construir el plan de Desarrollo del personal</li> </ul>

Forma de aumentar la productividad de los empleados

#### **2.4.6. Indicadores de la Perspectiva Cliente.**

El cumplimiento de los objetivos financieros no será posible si no disponemos de clientes satisfechos y fieles. Esta perspectiva es clave en la gestión estratégica, porque permite verificar hasta que punto nuestros clientes son fieles y están satisfechos con el producto que ofrecemos “En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral. las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, esos segmentos representan las fuentes

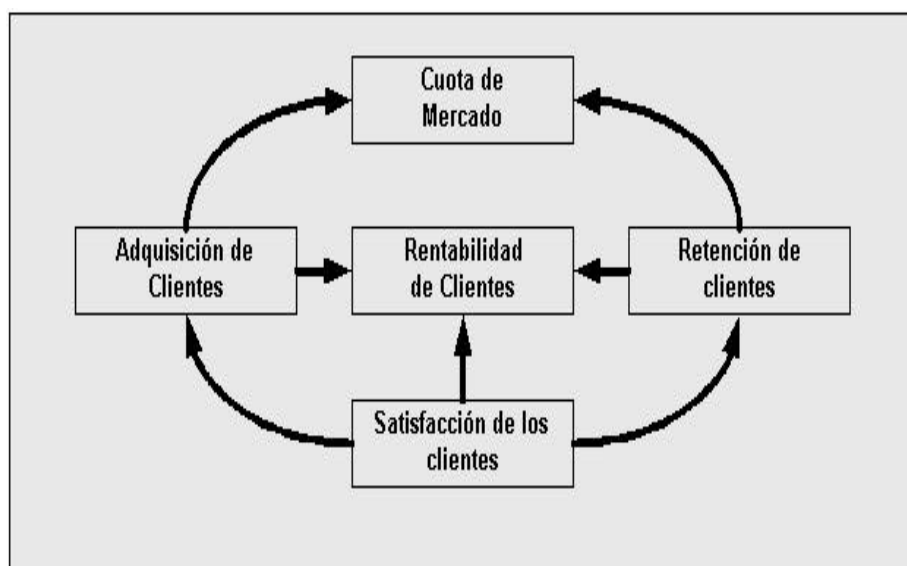
que proporcionarán el componente de los ingresos de los objetivos financieros de la empresa.”<sup>20</sup>

Esta perspectiva incluye cuatro importantes elementos: tiempo, calidad, desempeño - servicio del producto y costo de propiedad. El primero mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente, en relación con los productos existentes, Para productos nuevos mide, el tiempo hasta el ingreso al mercado o desde la definición del producto hasta el primer despacho al cliente. El siguiente elemento, registra los defectos, errores o problemas percibidos por aquél (calidad), pudiendo ser interpretados de manera amplia; comprenden desde los defectos físicos del producto, errores tipográficos, información incorrecta o entrega tardías, hasta pronósticos inadecuados o información faltante. El siguiente elemento mide, como ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente, el costo de propiedad incluye medidas como, costo de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes, estos cuatro elementos, reflejan la percepción del valor total del cliente. El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización. Este grupo de indicadores centrales incluye: **cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes**. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver cuadro 09), puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones, sin embargo; para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad (Kaplan Y Norton)

---

<sup>20</sup> Ibíd. (14), Pág. 77

**CUADRO No 09**  
**INDICADORES CENTRALES PARA GENERAR VALOR**



<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: KAPLAN y NORTON: El cuadro de mando integral. Gestión.,2000

#### 2.4.7. Indicadores de la Perspectiva Interna.

“En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la de clientes, esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes o accionistas”<sup>21</sup>

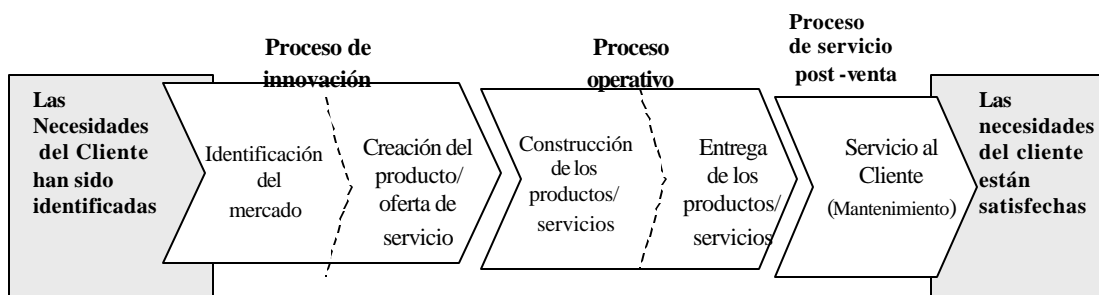
Esta perspectiva, examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen mas directamente en la satisfacción del cliente, abarca el tiempo del ciclo, calidad y productividad, las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso tales como el tiempo de pedido y recepción de materiales de los proveedores, el traslado de productos y materiales entre plantas, el de la entrega de productos al cliente, etc. Referente al elemento de la calidad puede comprender evaluaciones de defectos simples o mediciones más sofisticadas, en cuanto a eficacia y motivación, especialmente la forma como se evidencian en la producción por persona, por hora o por día.

Según Kaplan y Norton relaciona la cadena de valor dentro del proceso interno y señala que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, proporcionando éste una plantilla para que las empresas puedan hacer a su medida, este; abarca a los procesos: de **innovación**, de **operaciones** y de **servicio post venta**.

---

<sup>21</sup>Ibid: 14, Pag 105)

CUADRO No. 10

**MODELO GENERICO DE UNA CADENA DE VALOR****2.4.8. Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje**

Solo las personas de la empresa, con sus habilidades, conocimiento y actitudes, serán capaces de idear e implementar procesos y productos que satisfagan y fidelicen a los clientes “La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral, desarrollarán objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de procesos internos, identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva aprendizaje y conocimiento proporcionará la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando integral”<sup>22</sup>

En esta perspectiva “Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las

<sup>22</sup> Ibid (14), Pág. 139

capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal”<sup>23</sup>

## 2.5. MISIÓN, VALORES, VISION, ESTRATEGIA.

“Sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los Talentos Humanos. Desde el Presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo importante es transmitir a todos la **visión, los valores y la estrategia** de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma **pro activa y no reactiva**.

Su misión como Gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación futura y tomar decisiones en tiempo real. El Tablero de Comando es la herramienta que le ayudará a lograrlo, y permitirá que su empresa aumente su rentabilidad, mejorando sus procesos internos en el corto y en el largo plazo....”<sup>24</sup> Se refiere en el mundo actual de la administración existe una herramienta llamado cuadro de mando integral que pone énfasis en la consecución de objetivos estratégicos, e incluye los **inductores** de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporcionado además, una estructura para transformar **la estrategia en acción**, apoyándose el diagrama **causa - efecto** (a través de la secuencia sí /entonces.) permitiendo anticipar al futuro, como el negocio creará valor para los clientes, esto no se lograría si a largo plazo la empresa no establezca su misión, valores, visión,

<sup>23</sup> VOGEL, Mario Héctor: Director del club Tablero de Comando, Argentina

<sup>24</sup> Ibid, 14, pag. .105

y estrategias. Como veremos en el modelo Luis Muñiz en cuadro No 11, plantea la relación que debe existir entre estos elementos

**CUADRO No. 11**  
**MISIÓN, VALORES, VISION Y ESTRATEGIAS EN UN CMI**



### 2.5.1. Misión.

La pregunta que nos hacemos para conceptualizar la **misión** es ¿quiénes somos? ¿Por qué existimos? es el juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio; identificando nuestros productos, clientes, socios y ámbitos geográficos. **Carlos Alcerrea** en su texto la jungla de los conceptos de estrategia, señala que la misión define el escenario donde la organización participará y el papel que tendrá la organización en ese escenario, al definir el **dominio** (incluye regiones, países, industrias y, la red de valor: clientes, proveedores, competidores, etc) de la organización (el negocio en que se participará), y la **posición** (el rol de la organización en su red de valor, industria y economía general) de la organización en ese dominio, el posicionamiento puede ser en categoría de productos, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías clave,



### 2.5.2. Valores.

Nos preguntamos ¿en qué creemos? Son los principios que regulan el funcionamiento de la organización; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover y sus restricciones

### 2.5.3. Visión.

Empezamos preguntando ¿qué queremos ser? Es el horizonte al que queremos llegar, es decir, nos estamos refiriendo al futuro deseado. Son las imágenes de realidad futura que poseen tanto la organización como los recursos humanos. que la constituyen en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias

### 2.5.4. Estrategia

Es pertinente conocer sobre aspectos teóricos de la estrategia, como indicamos en el punto 1.1.2, por estrategia se entiende como lo plantea Henry Mintzberg y J.B. Quinn en que debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones como plan, como pauta, como táctica, como posición y como perspectiva, diferenciándolo del enfoque anterior que señala que la estrategia es el proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. y si a esto le agregamos lo que señala el **diccionario de Larousse** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, el que se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para

lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. **Carlos Alcerrea** señala que la estrategia es definida en términos de acciones tanto planeadas como realizadas, en el se especifican los programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, asimismo determinan la velocidad y secuencia de movimientos o iniciativas a realizar para cambiar la situación actual de la organización y hacia lo propuesto por la visión y como se llegarán a los objetivos, si al concepto de estrategia le quitamos los elementos de dominio y ventaja competitiva para dejar solo los elementos de la acción pasada o pretendida, en ese contexto la estrategia incluye a otros elementos tales como: estructura, procesos de selección y desarrollo del personal, sistemas de medición de incentivos y de incentivos, normas y estándares de comportamiento, entre otros. Además por analogía, el término se usa en el sentido general de adaptar un enfoque amplio de largo plazo. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera que rinda buena rentabilidad, por ello que la estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la entidad, por tanto el desarrollo de estrategias alude a todo ese proceso que comprende: “definición de una misión empresarial, concreción de las visiones en términos de metas, formulación e implementación de estrategias para alcanzar dichas metas”<sup>25</sup>

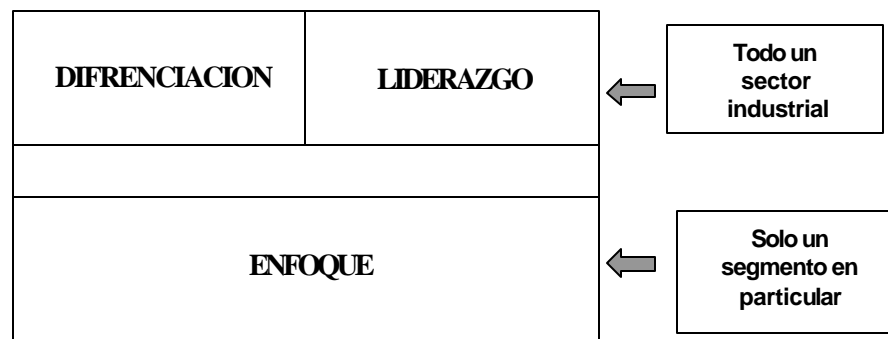
Las estrategias tienen diversas formas de clasificación, una de ellas es la PORTER quién clasifica las estrategias competitivas genéricas en estrategias de **diferenciación**, estrategias de **liderazgo** y estrategias de **enfoque**. En cuanto a la estrategia de diferenciación se refiere que cuando una compañía que sigue

---

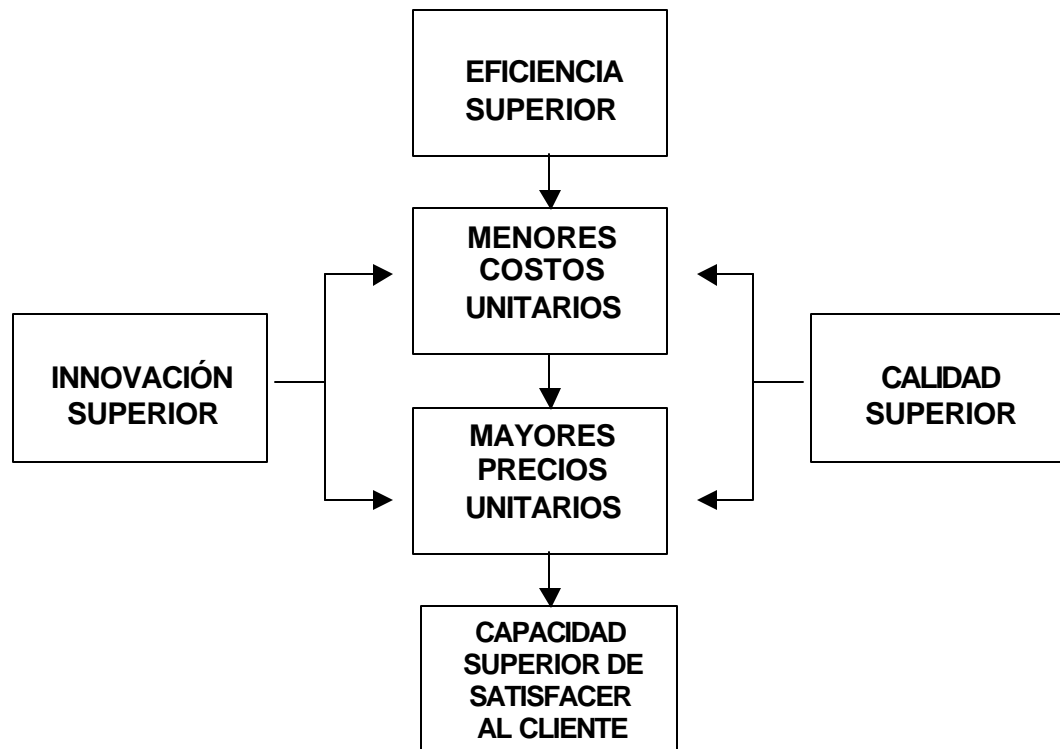
<sup>25</sup> KARLOF, Bent: Estrategias Empresarial, 1999, Buenos Aires, ediciones Granita

una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios. Referente a la estrategia de liderazgo, persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Poniendo énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio, el objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores. y en cuanto a la estrategia de enfoque se refiere cuando una compañía limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. en lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado.

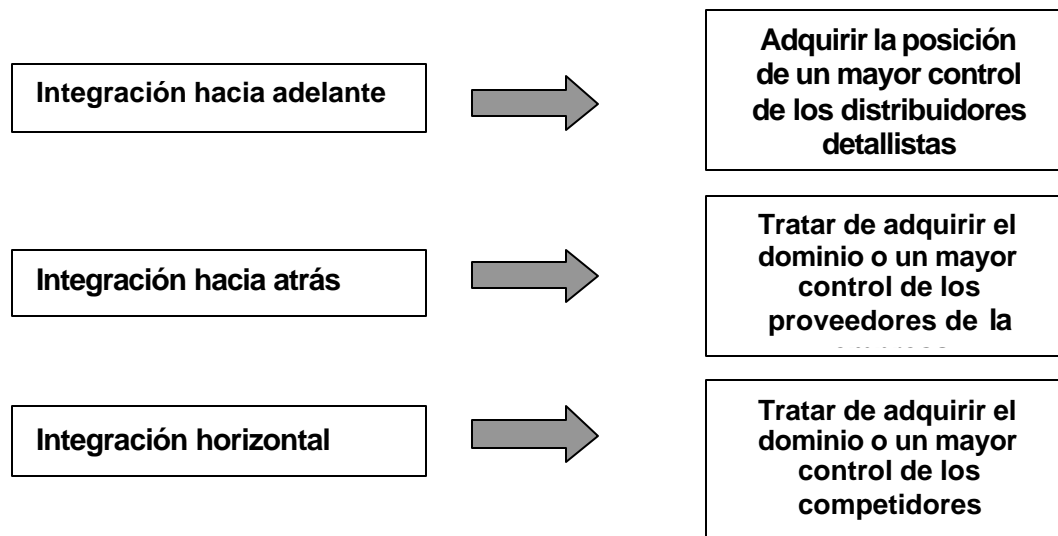
La estrategia genérica presenta la siguiente forma



Otra clasificación de estrategia es el punto de vista de funcionamiento de la empresa, por ello son llamados **estrategias funcionales**. BENGT KARLOF, señala que la estrategia funcional es un término que se utiliza a menudo, alude al rumbo seguido por una función o departamento de acuerdo con la estrategia general, por lo que una estrategia funcional significa hacer las cosas correctas dentro del marco de una función dada, se visualiza de la forma siguiente:



Otra clasificación de estrategia es desde el punto de vista del dominio, por lo que se entiende por **estrategias de integración** al control o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia, esta se visualiza de la forma siguiente Gerry JONSON explica de la forma siguiente:



Existe otro tipo de estrategias que están relacionados con el crecimiento de la empresa, estas estrategias de **crecimiento intensivo**, y **diversificación**, son consideradas porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes CARLOS VILLAJUANA muestra las estrategias de crecimiento intensivo conocidos como estrategias de penetración, desarrollo de productos y segmentos en el siguiente cuadro

PENETRACION			
Mayor Frecuencia	Mayor Cantidad	Nuevos Usos	
DESARROLLO DE PRODUCTOS			
Aumentar Atributos	Ampliar Gama	Producto Meiorado	
DESARROLLO DE SEGMENTOS			
Nuevos canales de comercialización	Nuevos medios de comercialización	Expansiones geográficas	Refinamientos en segmentación

Asimismo; las estrategias de diversificación se muestran en el cuadro siguiente:

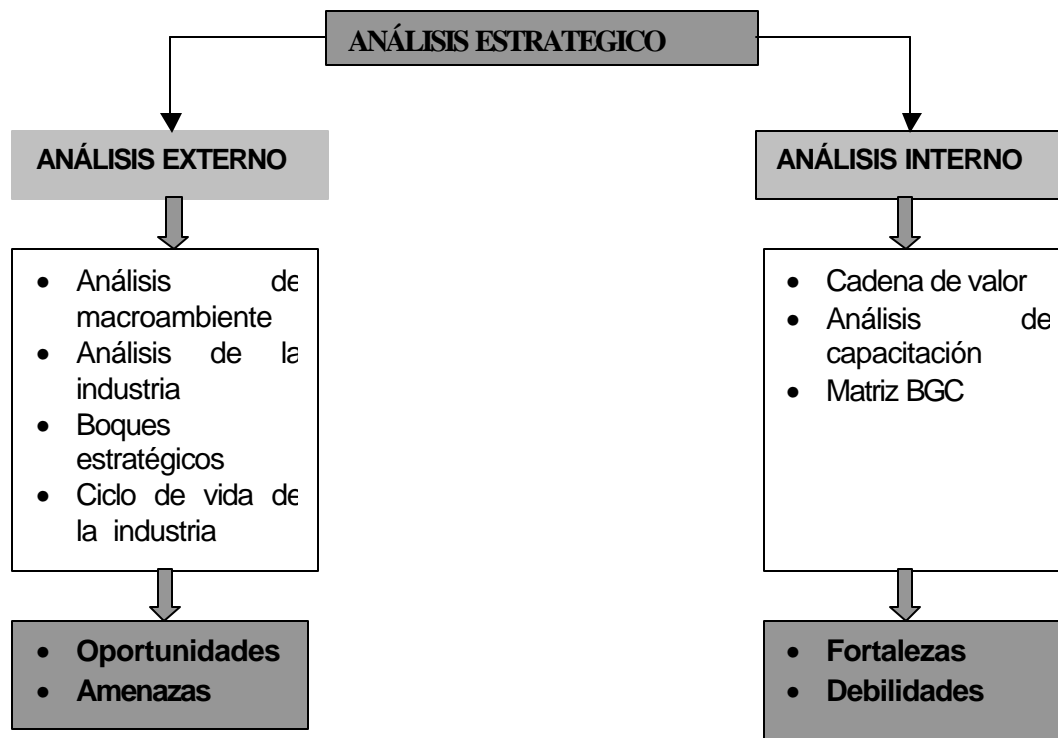
<b>DIVERSIFICADO</b>		
<b>Concéntrico</b> Sobre tecnología conocida	<b>Horizontal</b> Sobre mercado conocido	<b>Conglomerado</b> Diferente tecnología Diferente mercado

Conocido las estrategias y su clasificación, es necesario mencionar como diseñarlas, para su utilización dentro de una entidad con la finalidad de tener ventaja competitiva, desde esa perspectiva. el proceso de formulación de estrategias incluyen la identificación de oportunidades y una estimación de

riesgos a cada una de las opciones discernibles del entorno de la empresa, antes de inclinarse por una elección particular, también se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la entidad, junto con los recursos disponibles. Para el efecto el siguiente proceso nos puede ayudar al diseño de estrategias dentro de una entidad

**CUADRO No. 12**

**PROCESO DE DEFINICION DE ESTRATEGIAS**



Las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, son elementos del análisis de la herramienta FODA, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico que permita tomar decisiones acordes con los objetivos planteados. El siguiente es un cuadro FODA, base para el diseño estratégico

### MATRIZ FODA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO

	<b>FORTALEZAS (F)</b> Lista de fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Vencer debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Lista de amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Uso de fortalezas para aprovechar amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Reducir al mínimo las debilidades y las amenazas

Fuente: Herramientas de gestión y control estratégico Ing. Carlos Shigyo

Toda actividad necesita ser evaluada, por esta razón; las estrategias, cumpliendo con este proceso, también son sujetas de evaluación, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de las estrategias formalizados a través de los objetivos estratégicos, para ello podemos apoyarnos en algunos modelos tales como “el ranking, árboles de decisión, escenarios” <sup>26</sup> y el cuadro de mando integral que una herramienta que mide los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas

Es necesario enlazar las estrategias con el planeamiento estratégico para que nos permita conocer con mas amplitud dicho modelo

El planeamiento estratégico “es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su corrección, también es considerado como un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en

<sup>26</sup> JOHIMSON Gerry: Dirección Estratégica, tercera ediciones, edicion Prentice Hall

el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente”<sup>27</sup>

Para Demetrio Elgueta en su obra Planeamiento estratégico de sistema de información, Pontifica Universidad Católica del Perú, **Permite asegurar que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinados y dirigidas a un grupo de objetivos**

Asimismo reproducimos un artículo de la revista Comercio y Producción “Durante muchos años, **Planeamiento Estratégico y Planificación a Largo Plazo** se consideraron como sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino del de muchas empresas, en el ámbito mundial, demuestra que la planificación a largo Plazo se practicó casi siempre como una simple extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el fracaso. sin exagerar, y para compenetrarnos directamente con nuestra industria de telecomunicaciones, la única constante que tenemos en el futuro es el cambio. Algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la **creciente competencia y/o tendencias tecnológicas**, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el **desarrollo de una cultura corporativa** orientada hacia la atención del cliente. El proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

---

<sup>27</sup> VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando: Planeamiento Empresarial, Editorial San Marcos, Lima – Perú

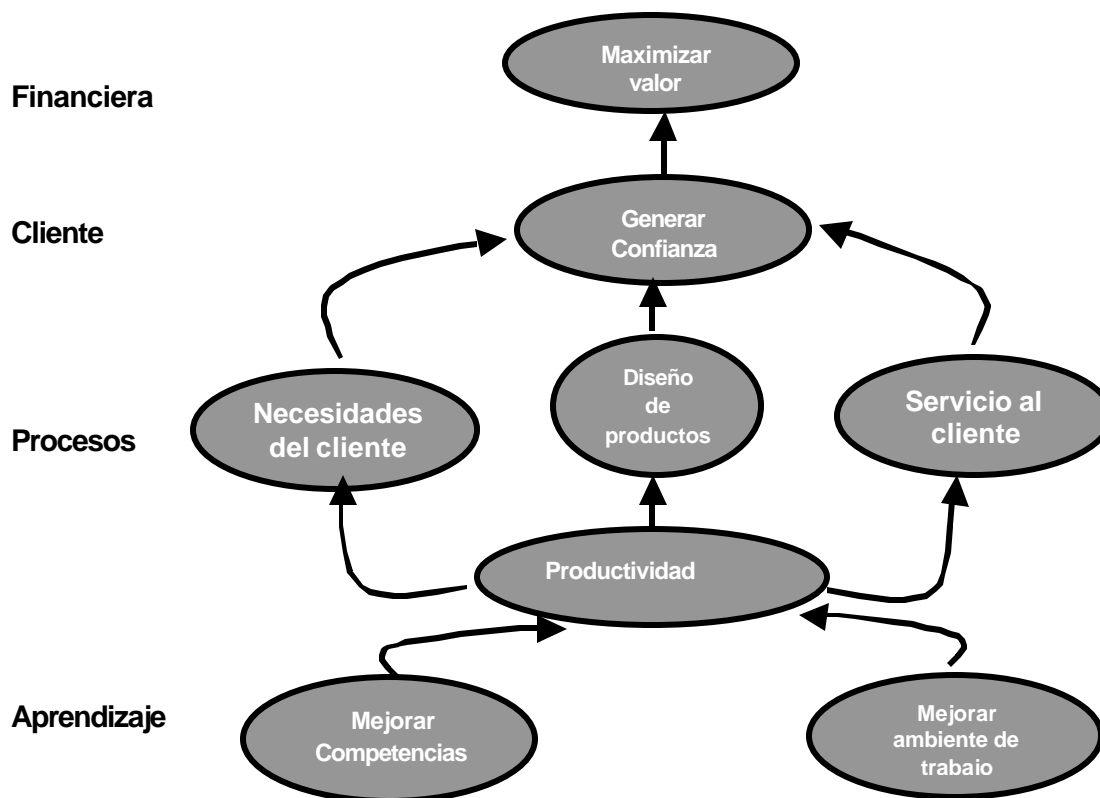


## 2.6. VINCULACION DE LOS INDICADORES CON LA ESTRATEGIA.

### 2.6.1. La Relación de Causa - Efecto.

Vogel presenta el siguiente ejemplo del diagrama de **causa - efecto** de la forma siguiente Si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) **entonces** estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos) Si diseñan productos de calidad **entonces** mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están mas que satisfechos **entonces** comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez **entonces** la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa **aumenta** entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes **entonces** aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. Si mi personal cuenta con la competencia adecuada, y si le doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo ayudo a mejorar el clima laboral, **entonces** es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo. Si estoy de acuerdo con este diagrama causal, **entonces** estableceré indicadores que me informen sobre el avance de las actuaciones futuras, midiendo los índices de productividad de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal y por supuesto indicadores de resultado. En el cuadro 13 muestro las relaciones de causa - efecto

CUADRO No- 13  
MODELO CAUSA - EFECTO:



### 2.6.2. Los Inductores de Actuación.

“Todos los cuadros de mando integral utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias, estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, **son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular**. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Ibid, 14 (pag. 165)

## 2.7. EL MAPA ESTRATÉGICO.

KAPLAN y NORTON señalan que una vez establecidas las cuestiones anteriores, se debe proponer la elaboración de un mapa estratégico, que se conceptúa como diagramas que describen como una organización puede crear valor, conectando objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa – efecto con cada de una de las perspectivas. Estos mapas estratégicos son una pauta estratégica del cuadro de mando integral, para describir las estrategias de creación de valor.

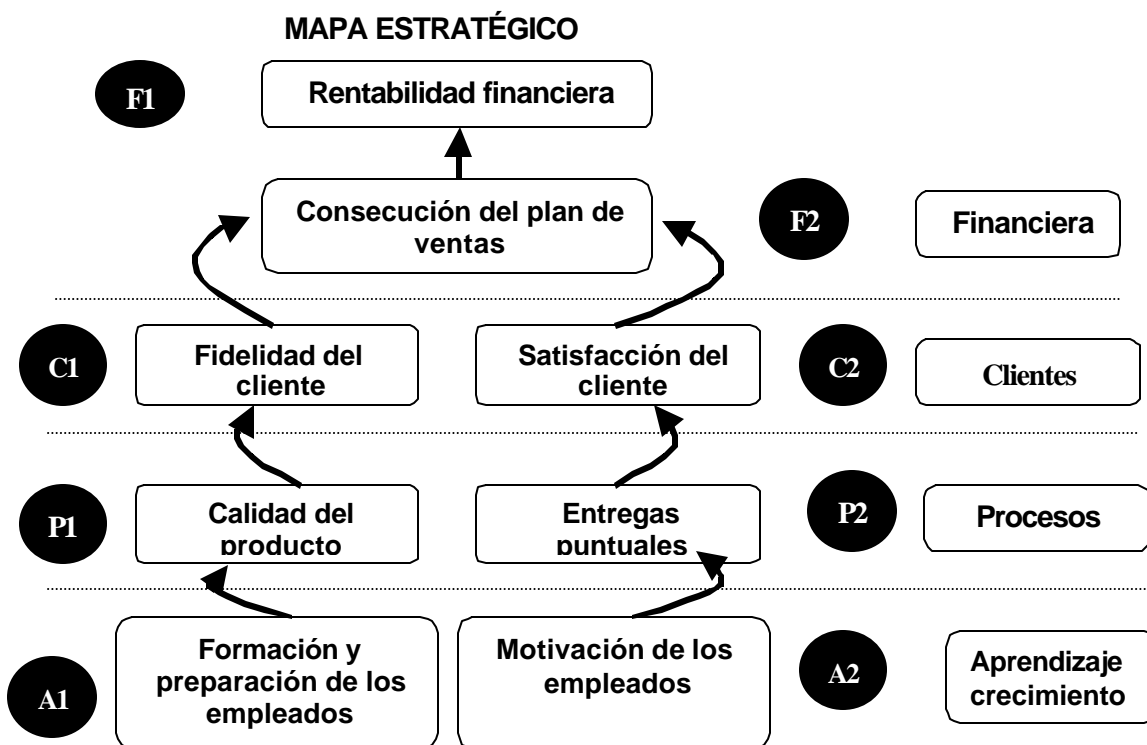
“Presentan las características siguientes

- Toda la información está contenida en una pagina, esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil
- Para enlazar cada estrategia, para cada perspectiva existen 4 grupos (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje)
- La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para el accionista, y utiliza una estrategia de productividad que busca mejorar la estructura de **costos** y la utilización de **activos** y una estrategia de incremento de las **oportunidades** para **ampliar y realzar** el valor del cliente
- Estos elementos de mejoramiento de la estrategia (costos, activos, oportunidades, ampliación), están soportados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio asociaciones, mercas
- A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de los clientes, ayudan hacer las cualidades del producto y servicio, mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones de imagen empresarial

- Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo
- Las flechas conectadas describen las relaciones de causa efecto

Conectando cosas tales como la creación de valor del accionista, la gerencia del cliente, la gerencia de procesos, la gerencia de la calidad, las capacidades centrales, la innovación los recursos humanos, la tecnología de la información, el diseño organizacional y el aprendizaje, el uno con el otro en una representación gráfica, los mapas estratégicos ayudarán en describir y comunicar la estrategia entre ejecutivos y trabajadores, creando así un alineamiento alrededor de la estrategia, que hace mas fácil su implementación”<sup>29</sup>

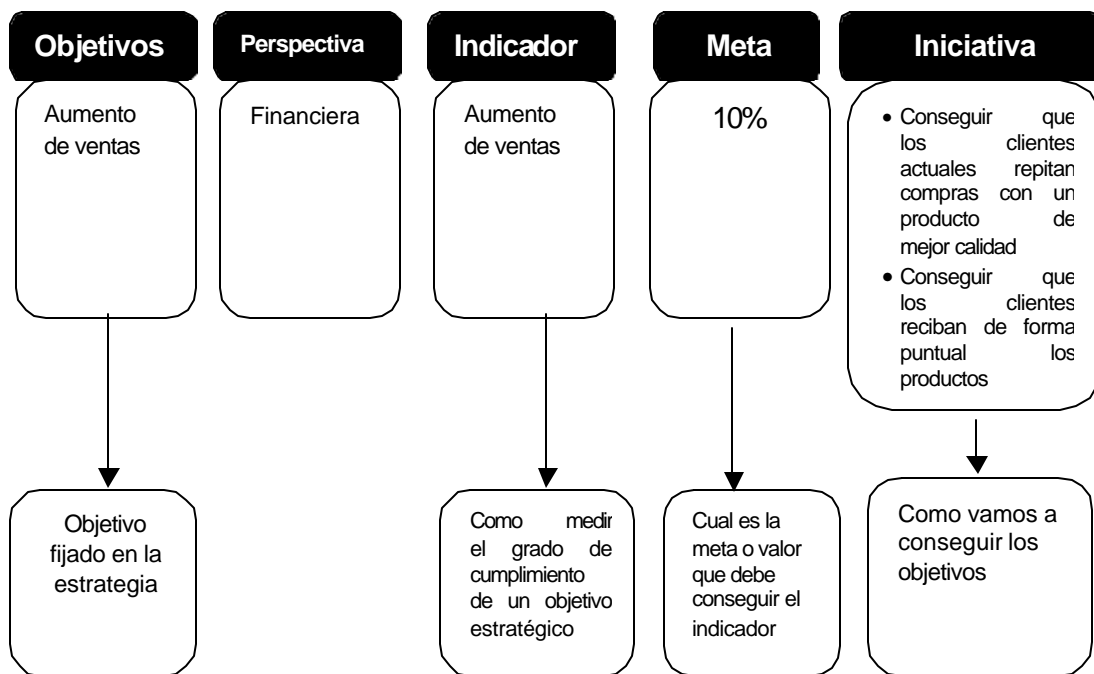
Para manejar la construcción de un mapa estratégico, el cual nos servirá de base para su formulación el que mostramos en capítulo IV, con un ejemplo daremos a conocer su funcionamiento y su relación de causa – efecto



<sup>29</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

El mapa estratégico se interpreta: El primer objetivo es maximizar la rentabilidad a través de la consecución de un plan de ventas (F1 y F2). La consecución del plan de ventas se alcanza mejorando la fidelidad y la satisfacción de los clientes (clientes actuales y nuevos clientes que repitan compras) (F2 y C1 y F2 y C2) La mejora de la calidad de los clientes se logra gracias a la mejora de la calidad y a una mejor y mayor formación del personal (C1, P1 y A1). El incremento de la satisfacción del cliente (clientes actuales y nuevos que repitan compras) se consigue gracias a una mejora de las entregas puntuales y una mayor motivación de los trabajadores (C2, P2 y, A2)

Ahora este mapa lo relacionamos con los otros elementos, tales como objetivos, perspectiva, indicadores, metas previstas, iniciativas



En dicho cuadro determinamos cuales son las líneas estratégicas básicas (principales palancas para la creación de valor sostenible que deben inspirar la actuación de toda la organización para conseguir la misión), sobre el que se

desenvolverá la entidad con: crecimiento, excelencia operativa, autosuficiencia económica, optimización de la infraestructura e integración con el entorno

Una relación más amplia con las cuatro perspectivas sería de la forma siguiente

Objetivos	Perspectiva	Indicador	Metas prevista	Metas reales	Desviación
Rentabilidad financiera	F1	Beneficio/venta	5%	3%	-2%
Consecución del plan de ventas	F2	Aumento de ventas	10%	5%	-5%
Fidelidad del cliente	C1	% de aumento de ventas al cliente actual	6%	3%	-3%
Satisfacción de los clientes	C2	Numero de quejas	100	197%	97
Calidad del producto	P1	% de devoluciones sobre ventas	5%	8%	3%
Entregas puntuales	P2	% de entregas no puntuales	10%	15%	5%
Formación de los empleados	A1	No. de horas en curso de calidad	180	65%	-95
Motivación de los empleados	A2	No. de sugerencias implantadas	10	3	-7

Finalmente relacionamos entre indicadores y responsables

Objetivos	Perspectiva	Indicador	Relación entre indicadores	Responsables
Rentabilidad financiera	F1	Beneficio/venta	F2	Gerencia General
Consecución del plan de ventas	F2	Aumento de ventas	C1 y C2	Gerencia de ventas
Fidelidad del cliente	C1	% de aumento de ventas al cliente actual	P1 y A1	Gerencia de ventas
Satisfacción de los clientes	C2	Numero de quejas	P2 y A2	Gerencia de ventas
Calidad del Proceso	P1	% de devoluciones sobre ventas	A1	Gerencia de producción
Entregas puntuales	P2	% de entregas no puntuales	A2	Gerencia de ventas
Formación de los empleados	A1	No. de horas en curso de calidad		Gerencia de RRHH
Motivación de los empleados	A2	No. de sugerencias implantadas		Gerencia de RRHH

Es necesario la formulación de este cuadro por cuanto es necesario, tener disponible información adicional muy útil, que nos permita analizar que indicadores causan problemas o desviaciones en otros indicadores y quienes son los responsables, con la finalidad de analizar las desviaciones con los mismos responsables y viabilizar soluciones estratégicas

## 2.8. INDICADORES GDE GESTION

Es conceptualizado como un instrumento gerencial que sirve para medir el progreso hacia el logro de los objetivos de una entidad, constituyendo una eficaz apoyo para la toma de decisiones, empleando para el efecto normas y/o patrones y proyectando el futuro de la organización, Por lo que son considerados como aquellos que miden el éxito o fracaso de un objetivos y que constituyen un buen medio de efectuar control pues facilita la evaluación de resultados“Amado Salgueiro, en su obra indicadores de gestión, cita a los especialistas en indicadores, empezando por **Peter Druker**, quién señala la funciones básicas de un directivo se basan en: establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar; medir y evaluar, desarrollar y formar personas...a su turno **Robert Eccles** (manifiesto sobre la medida del rendimiento 1991) señala que antes o después, hay cinco áreas de actividad en que se tiene que incidir: desarrollar una arquitectura de la información, instalar una tecnología que soporte, adecuar los incentivos al nuevo sistema, utilizar recursos económicos externos a la empresa, y diseñar un proceso para que las cuatro anteriores se cumpla...asimismo **James Harrington** , quién propone tres tipos de indicadores o mediciones: indicadores de eficacia, indicadores de eficiencia, e indicadores de adaptabilidad(flexibilidad)....**Simons y Dávila** (rentabilidad de gestión) quiénes establecen una tarjeta de resultado equilibrada basada en el siguiente ratio: energía productiva de la organización liberada/tiempo y atención directiva invertidos, para ello aconsejan cinco preguntas: ¿sabe su gente cuales aspectos no se deben controlar ni medir?, ¿están las medidas inspiradas en un sano temor al fracaso?, ¿recuerda fácilmente los directivos sus medidas?, ¿están seguros de no tener demasiada burocracia y demasiados trámites? Y ¿controla todo el

mundo lo mismo que el jefe?, luego dicen si las respuestas a estas cinco preguntas son positivas, probablemente la rentabilidad de gestión será alta

Asimismo, como comparación al cuadro de mando integral señala a autores como: Richard Linch y Kelvin Cross (pirámide resultados) quienes aconsejan utilizar una pirámide de resultados distribuida en cuatro niveles, asegurando un eficaz enlace entre la estrategia y las operaciones, y pone énfasis en las mediciones de satisfacción del cliente, flexibilidad y productividad ...Skandia, Lief Edvinsson) en su libro de capital intelectual , quien con su modelo de capital intelectual = capital humano + capital estructural, señalando indicadores desde varios enfoques, tales como: enfoque financiero, enfoque clientes, enfoque de procesos, enfoque de renovación y desarrollo y el enfoque humano”<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> SALGUEIRO Amado: Indicadores de gestión y cuadro de mando, ediciones Díaz de Santos ,



## CAPITULO III

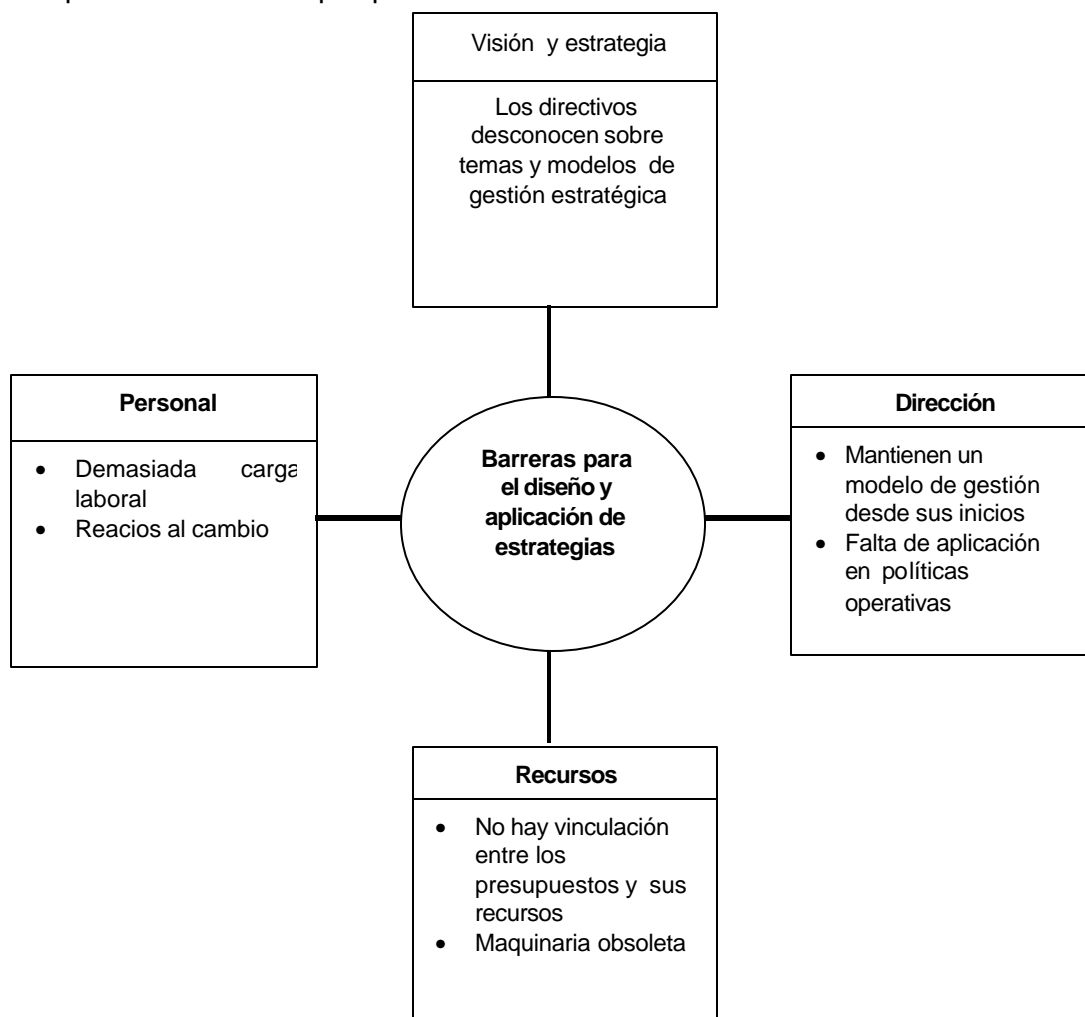
### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL

##### 3.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA Y OPERATIVA.

En cuanto, a estas entidades vemos que algunas han estudiado la importancia de este modelo, y están haciendo la tentativa para poder fijar su visión, misión, y objetivos empresariales. Esto es un paso importante, porque les permitirá desarrollar en función a su misión, estrategias a largo plazo. Las empresas asociativas de la Región Junín, desde su creación manejan aspectos fuertes, tales como: su producto principal (ovinos) en el caso de la Sais Tupac Amaru es creador de la raza Junín y en la Sais Pachacutec, vienen mejorando con éxito la raza corriedale, aquí se puede apreciar la utilización de la **estrategia de diferenciación** en el sentido que sus productos frente a otros de su competencia en nuestro medio aún no han sido superados, creando una imagen de marca en sus clientes (producto con características únicas), Otro aspecto a desarrollar es que sus productos están dirigidos (**estrategia de enfoque**) solamente a un **segmento de mercado** de personas naturales (60% consumidores intermedios, 20% consumidores finales), y un 20% a consumidores industriales y en estos últimos años muy pequeñamente están tratando de diversificar (**estrategias de diversificación concéntrica**) sus productos en lácteos, asimismo; como mantienen una producción anual promedio de 100,000 cabezas de ovino raza Junín la SAIS Tupac Amaru y 80,000 cabezas de ovino corriedale la SAIS Pachacutec, manejan una producción a escala y sobre todo que cuentan con recursos naturales tales como el agua, tierras de pastoreo, pasto natural (**estrategia de liderazgo de costos**)

Como en toda empresa existen barreras por la cual estas estrategias no pueden diseñarlas e implementarlas en tu totalidad y estas barreras en estas entidades se puede apreciar desde varias perspectivas



### 3.1.1. Ausencia de Metas.

A sus inicios, estas entidades tenían como meta general, elevar el nivel de vida de sus comuneros, en educación, conocimiento y económico, para ello, tenía que implantar políticas de desarrollo. En sus primeras etapas se cumplía en forma parcial, porque contaba con los recursos económicos suficientes como para desarrollar estos programas, sin embargo; cuando el Estado ya no les subsidia los tributos directos e indirectos, empiezan a olvidarse de sus metas y su

pensamiento esta relacionado, ha acciones para poder sobrevivir Asimismo pretendemos en este aspecto hacerles ver su realidad a estas entidades, que por tener una gestión sin cumplir con sus metas para el cual fueron creados, en algunos años tenderían a desaparecer porque desde hace varios años, vienen obteniendo pérdidas y que para el año 2005, éstas bordean el 34% del total de su patrimonio, quiere decir que de un total de S/ 43'482060 que es su capital, las pérdidas acumuladas suman S/ 11'290,095 al año 2005

En los años 2004 y 2005 se ejecutaron S/ 89,643.37 y S/ 73,018.64 en la división de desarrollo, que en forma porcentual representa el 1.74% y 1.25% de las ventas correspondientes a los años 2004 y 2005, del que pretendemos que para revertir esta situación y siguiendo el modelo de causa - efecto del cuadro de mando integral, primeramente los comuneros que integran las SAIS, deberían recibir del comité de educación, la capacitación pertinente a efectos de elevar el nivel de educación de estas comunidades, con la finalidad de tener, representantes en estas entidades con capacidad empresarial

### **3.1.2. Manual de Funciones Distinta al Manejo de Operaciones.**

Los manuales de organización que manejan estas entidades, lo formularon una sola vez, esto sucedió aproximadamente entre los años 1973 al 1975, en aquel entonces; prepararon un manual de organización, un reglamento de trabajo, un manual de procedimientos, que es muy distinta al manejo actual de sus operaciones, Por ejemplo: el manual de organización y funciones de una de estas entidades, señala como objetivos:

- a. Constituir una organización socio – económica que permita alcanzar el bienestar social y el desarrollo de sus socias, sirviendo como agente dinámico para la consecución de una sociedad solidaria

Este objetivo se cumplía cuando estas entidades vivían la época de bonanza

- b. Mejorar los sistemas de producción agropecuaria, conducentes al incremento de la producción y productividad

La producción pecuaria, por falta de recursos económicos, se da algunos programas de investigación en el mejoramiento de la genética de su ganadería (Ovino y vacuno)

- c. Comercializar e industrializar su producción, así como la de sus socias

La comercialización, lo realizan en función a cubrir sus necesidades, en esto ha mejorado con respecto a años anteriores (ventas durante los últimos 3 años se incrementaron de S/ 4'316,834.19 el 2003, al S/ 5'127,360.86 el 2004 al S/ 5'935,841.91 en el 2005 (ver anexo 05), con respecto a la industrialización aún están en proyecto, para que puedan industrializar sus productos

- d. Propiciar la modernización de la agricultura y ganadería a través del conocimiento y aplicación de técnicas avanzadas que permitan una racional utilización de los recursos humanos y de capital, contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional de conformidad con el plan de desarrollo del sector agrario

La agricultura y la ganadería, tienen las mismas características de los años 80 a la fecha

- e. Elevar el nivel social, técnico económico y cultural de sus socias y de los integrantes de éstas

Para elevar el nivel social, se necesita aplicar políticas educativas, y actualmente esta paralizado por los problemas económicos que vienen atravesando

- f. Propiciar la creación de nuevas fuentes de producción y de trabajo

Después de la época de apogeo que tuvieron estas entidades, en la actualidad, vienen aplicando una reducción de personal, debido a que sus nóminas respecto a su estructura financiera son elevadas, por lo que les es difícil cumplir con sus obligaciones de planillas

- g. Convertir a esta entidad en un elemento dinamizador del desarrollo que reduzca los desequilibrios en el área rural y que integra económico, social y especialmente al universo de la entidad

Estas entidades en la actualidad, están tratando de sobrevivir, razón por la cuál; su cultura es estática

- h. Proporcionar el desarrollo de las empresas comunales, perfeccionando la organización y haciéndolas cada vez más eficientes

Los esfuerzos que vienen efectuando estas entidades, están dirigidas a solucionar sus problemas de liquidez, solvencia, rentabilidad que se les está presentando, razón por la cuál; no desarrollan políticas de desarrollo a las empresas comunales de sus comunidades socias

Para que el sistema de control interno ofrezca confiabilidad, y se pueda medir la gestión tendrían que rehacer, sus manuales de organización de acuerdo a su realidad actual

Asimismo pretendemos que mejoren sus perspectivas aprendizaje, potenciando el capital humano a través de capacitaciones, formar grupos identificados con la misión de la entidad, entrelazado con los procesos internos de ser eficientes y eficaces, comercializando productos de alta calidad

### **3.1.3. Formulación del Presupuesto por Cumplimiento a Directivas.**

Los presupuestos, preparan en forma anual, en cumplimiento a sus estatutos, y que este documento forma parte del plan anual de explotación, sin embargo; la característica que presentan estos presupuestos es que su elaboración es repetitiva del último año con respecto al anterior, la razón; se debe a que este documento se prepara sola para cumplir con lo que dispone el estatuto. Asimismo; el estatuto señala que el presupuesto que es aprobado en la asamblea ordinaria del mes de diciembre, debe ser evaluado al año siguiente en el mes de

marzo, conjuntamente con los estados financieros auditados. Esta evaluación, debe estar a cargo de la gerencia, sin embargo; en la asamblea de marzo dejan sin efecto esta evaluación, y solo se da a conocer el resultado de la auditoría financiera, que también en cumplimiento a sus estatutos, se lleva a cabo anualmente.

Para que la entidad tenga realmente herramientas que ayuden a medir la gestión, pretendemos mediante la presente investigación, cambiar paulatinamente el recurso humano en forma integral, haciéndoles notar que explotando ellos la materia prima, para elaborar productos estratégicos, están en ventaja competitiva frente a otros de similar característica

#### **3.1.4. Ausencia de Valores.**

Los valores, en cuanto al humanístico, identidad y trabajo en equipo, fueron los pilares, por lo que se dio la ley de reforma agraria en ese entonces, en cuánto al humanístico, está relacionado a que el campesino, también debe ser considerado como una persona a la que se le debe reconocimiento y respeto con la finalidad a que estas en su momento puedan generar situaciones novedosas Finalmente el trabajo en equipo, vienen ejecutando parcialmente, principalmente en las actividades de campo, tales como la cosecha de lana, fibra, mantenimiento de canales, siembra de productos, vale decir; que en estas actividades practican aún el AYLLU, que se “define como un conjunto de descendientes de un antepasado común real o supuesto que trabajen la tierra en forma colectiva y con espíritu solidario..”<sup>31</sup>

Las nuevas políticas para fortalecer la perspectiva aprendizaje, esta relacionado primeramente a potenciar el capital humano de la entidad, que en total, cuentan

---

<sup>31</sup> [www.telser.com.pe](http://www.telser.com.pe)

con un promedio de 310 trabajadores que mensualmente, representa un egreso de S/ 120,927.10, haciendo un global por año de 1'813,906.5, que representa aproximadamente el 30% de las ventas

Pretendemos mostrar a la entidad que el desembolso por concepto de planillas representa un alto porcentaje, siendo una de las razones para que estas entidades obtengan pérdidas, por lo que deberían tomar medidas que tiendan a disminuir la carga laboral, que se estima que debe estar entre el 3% al 5% del total de los ingresos

### **3.1.5. Inadecuada formulación del plan maestro**

Normalmente estas entidades preparan anualmente el plan de desarrollo y presupuesto anual, dónde dan a conocer; sobre las acciones que debe tener estas entidades en un ejercicio y a ciertas metas que quieren alcanzar, relacionado a la explotación de su ganadería, así como de su realización, acompañado por un presupuesto cuantitativo de ingresos, inversión y gastos, para llevar a cabo la explotación de su ganadería. En párrafos anteriores, señalamos que este documento es aprobado por la asamblea general de delegados solamente para cumplir con los términos de sus estatutos, y no es evaluado, razón por la cuál; la preparación de este documento es solamente para cumplir con su normativa interna. Una de las limitaciones que se nos presentó es la no-obtención de este documento, la información fue descriptiva, conforme señalamos en líneas arriba

### **3.1.6. Falta de información por unidades estratégicas de negocios**

Para conocer el comportamiento de las unidades estratégicas de negocios, necesitamos conocer por separado los resultados que se obtienen de cada de ellas con la finalidad, de conocer las actividades u negocios que realmente son

rentables. Sin embargo; para efectos del desarrollo de nuestro cuadro de mando integral preparamos por separado de cada uno de estas unidades estratégicas de negocios y en ello visualizamos por ejemplo, la inestabilidad que tiene la utilidad bruta en unidades de negocios, como es de 14% para vacunos, -21% para ovinos, 89% para camélidos y 43% para truchas, cuando en realidad para que cumplan sus objetivos propuestos, deberían mostrar una tendencia del 50% de utilidad bruta en promedio para cada actividad

**Cuadro No. 14**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

	VACUNO	%	OVINO	%	CAMELIDOS	%	TRUCHAS	%	TOTAL	
Ventas	674436.03	100	2006791.95	100	722715.84	100	2531898.09	100	5935841.91	100
Costo de Ventas	583100.06	86	2443745.35	121	82799.47	11	1447166.43	57	4556811.31	7
<b>Utilidad bruta</b>	<b>91335.97</b>	<b>14</b>	<b>-436953.40</b>	<b>-21</b>	<b>639916.37</b>	<b>89</b>	<b>1084731.66</b>	<b>43</b>	<b>1379030.60</b>	<b>93</b>
Gastos administrativos	619669.81		619669.81		619669.81		619669.81		2478679.24	
Gastos de comercializac	96020.16		96020.16		96020.16		96020.17		384080.65	
Utilidad de Operación	<b>-624354.00</b>		<b>-1152643.37</b>		<b>-75773.60</b>		<b>369041.68</b>		<b>-1483729.29</b>	
Otros ingresos (egresos)	150909.76		150909.76		150909.76		150909.76		603639.04	
Resultado del ejercicio	<b>-473444.24</b>		<b>-1001733.61</b>		<b>75136.16</b>		<b>519951.44</b>		<b>-880090.25</b>	

### 3.1.7. Ausencia de Análisis de los Índices de Gestión. estratégico

Se entiende por Índices de Gestión, como al conjunto de indicadores, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y determinado el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico. Su esencia radica en medir la alineación entre estrategia y el desempeño empresarial. Nos estamos refiriendo a los indicadores financieros y no financieros, proporcionados por el Cuadro de Mando Integral.



Estas entidades como habíamos explicado obtienen ciertos indicadores financieros, teniendo como sustento al Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas

Debido al desconocimiento que tienen para determinar los Indicadores de Gestión, deberían apoyarse en los fundamentos del Cuadro de Mando Integral, para que lleven a cabo un análisis objetivo.

### **3.2. PERSPECTIVA FINANCIERA**

#### **3.2.1. Las empresas asociativas de la Región Junín**

Como quiera que las Sociedades Agrícolas de Interés Social, están formados por las comunidades campesinas quiénes; actúan en condición de socios a través de sus delegados, estos señores delegados dirigen estas entidades, con el derecho que les otorga la ley de ser propietarios, por tanto; sus decisiones que toman a través de los diferentes estamentos tienen que cumplirse, así estuvieran erradas. Estos delegados, en su gran mayoría son comuneros que no cuentan con primaria y/o secundaria, casos algunos son profesionales, piensan que el estado les debe dar todo lo necesario, como para que estas entidades subsistan. La gestión de estas entidades es manejada por su Gerente General, quién es considerado como la persona de más alto nivel, que en su gran mayoría es un profesional con formación distinta a la administración. En la parte administrativa, tienen un sistema de control, basado en el enfoque estructuralista (teoría de la burocracia), que de acuerdo a sus características (carácter legal de las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, y división del trabajo, jerarquía de la autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica, especialización de la administración), encaja en dicho modelo administrativo. Estas entidades cuentan con un comité de educación, ésta; tiene

la misión de formar profesionales oriundos de sus comunidades. Los documentos administrativos de control que preparan son los planes de explotación, los presupuestos, los manuales de organización y funciones, reglamentos de trabajo. Las órdenes son transmitidos a través de memorandos, ello; debido a que la comunicación es por escrito. La gerencia General contaba de un vehículo con chofer disponible, los consejos de administración y vigilancia tenían asignados sus vehículos con sus respectivos chóferes, a los directivos aparte de las dietas que la entidad les abonaban viáticos por los continuos viajes que realizan, asimismo; los trabajadores, gozaban de estos beneficios, quiénes además de recibir por concepto de horas extras, porque el procesamiento de la información era manual, tenían que trabajar horas extras diarias, los productos que ofrecían tenían un precio por debajo de la competencia, es por ello que su producción estaba garantizada con la realización de sus productos, por ende; sus utilidades estaban aseguradas y, no tenían mayor riesgo de inversión. Tenían un sistema muy controlista, mucho papeleo, van cambiando en la medida en que el Gobierno les van recortando algunos subsidios tributarios. Ellos, siguen pensando que el Estado les debe seguir subsidiando, y les es difícil cambiar de mentalidad empresarial, siguen manejando administrativamente bajo el modelo tradicional, van agotando poco a poco sus reservas y empiezan a obtener pérdidas, S/ - 478,722.83 el año 2003, S/ -75,756.67 el año 2004 y S/ 880,090.25 el año 2005 (ver anexo 05), algunos se desprenden de sus bienes patrimoniales (construcciones y tierras). Les cuesta competir, con entidades capitalistas, no se prepararon para el cambio, algunas de estas entidades empiezan a colapsar.

Sin embargo; hoy en día algunas de estas entidades sobreviven por los aspectos fuertes con que cuentan, tales como; la cosecha de lana, la producción de leche,

los pastos naturales, quiénes de alguna forma forman parte del colchón sólido de estas entidades, pero vemos que existe competencia de estos productos, tal es el caso de la lana, quién en la actualidad, viene compitiendo con la fibra asiática el que es más barato. En el año 2004, la lana se vendió a un precio promedio de S/ 4.20 la Libra y el año 2005 se vendió a S/ 2.60 la libra (ver anexo 07 y 08). En cuanto, a los pastos naturales en los últimos años a variado enormemente por el clima, (ver anexo 10), este hecho perjudica el calendario ganadero. Lo que debemos rescatar, es la producción genética de los animales como el de los ovinos, que aumentó en 2,604 comparado el 2005 al 2004, el porcentaje de saca fue mayor en 1.12%, la mortalidad aumentó en 0.89%, la natalidad disminuyó en - 7.39%, con relación al del año 2005 al 2004 (ver anexo 11). Otro aspecto fuerte, como es el caso de una SAIS, es la producción de truchas, lo cual representa en estos últimos años el 40% de sus ingresos, en el año 2005 tuvieron una producción total de 1'630,875 y el año 2004 de 1'059,533 (ver anexo 09)

Con lo mencionado pretendemos que a futuro las estas muestren utilidades alrededor del 5% de roce y 15% rentabilidad de ventas, reduciendo sus pérdidas acumuladas que en los últimos 3 años incrementaron negativamente de -23.77% en 2003, -30.77 en 2004 al -34.27 en el 2005, conforme al cuadro siguiente:

<b>PATRIMONIO</b>	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>
Capital	39'963380,07	121,57	43'482,060,57	128,55	43'482,060,57	131,99
Excedentes e intereses	418,585,07	1,27	455,440,49	1,35	455,440,49	1,38
Capital adicional	23,152,54	0,86	25,191,06	0,07	25,191,06	0,08
Reservas	281,559,78	0,86	271,350,46	0,80	271,350,46	0,82
Resultados acumulados	-7'334,185,33	-22,31	-10'334,249,14	-30,55	-10'410,005,80	-31,60
Resultado del ejercicio	-478,722,83	-1,46	-75,756,67	-0,22	-880090,25	-2,67
<b>total patrimonio</b>	<b>32'873,769,30</b>	<b>100.00</b>	<b>33'824,036,77</b>	<b>100.00</b>	<b>32'943946,52</b>	<b>100.00</b>

Estos resultados negativos, que viene obteniendo son por factores externos, tales como, cuando el Estado les recorta los subsidios tributarios, o precios

internacionales de fibra en estos últimos años ha tendido a la baja y en estos momentos está inestable, debido al abaratamiento de la fibra asiática. Por el lado de los factores internos tenemos al recurso humano que tienen pensamiento vigente desde sus inicios

En el punto 4.2.1.1 y 4.2.1.2 señalamos las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuentan en la actualidad estas entidades, como resumen luego de analizar los distintos indicadores que presentan las variables de investigación

Por otro lado queremos mostrar, que si bien es cierto que estas entidades, en los últimos años vienen obteniendo pérdidas, la composición de la estructura de su inversión frente y su financiamiento es positiva, conforme se aprecia en el cuadro

<b>ACTIVO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Activo corriente	5'202,741.90	4'607,038,76	3'979,776,96
Activo no corriente	31'123,383.50	33'373,929,24	33'016,392,56
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36'326,125.40</b>	<b>37'980,968,00</b>	<b>36'996,169,52</b>
<b>PASIVO</b>			
Pasivo corriente	1'937,049.61	3'276,530,05	3'264,666,02
Pasivo no corriente	1'515,306.50	880,401,18	787,556,98
<b>Total Pasivo</b>	<b>3'452.356.11</b>	<b>4'156,931.23</b>	<b>4'052,223.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32'873,769.30</b>	<b>33'824,036,77</b>	<b>32'943,946,52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>36'326,125.40</b>	<b>37'980,968,00</b>	<b>36'996,169,52</b>

En el anexo 4 mostramos de forma más detallada la inversión total de la entidad, así como su financiamiento

### **3.3. PERSPECTIVA CLIENTE**

#### **3.3.1. Ausencia de Supervisión.**

La razón fundamental, por que existe ausencia en la supervisión de las actividades, de estas entidades se debe a que no tienen establecidos las políticas justamente para el desarrollo de sus operaciones, en algunos casos; para ellos es

suficiente la formulación de objetivos y reglas que se visualizan a través de sus manuales de organización. Por ello; cuando se tiene que tomar decisiones sobre la determinación de precios, son inflexibles o bien se derivan a la gerencia para que este solucione este problema, por ejemplo, cuando una persona (natural y/o jurídica), quiere adquirir un lote de productos (trucha), la empresa tiene fijado un precio para este producto, pero que por falta de implantación de adecuadas políticas, el precio que fijan para este producto es único, es decir; el precio es igual para venta de un kilo de trucha como para la venta de 1,000 kilos de trucha . Aquí por ejemplo; dentro de la política de ventas deberían distinguir como serían las ventas a los minoristas y como deben ser las ventas a los mayoristas y no esperar todavía que cuando se presenten estos problemas, deriven a la gerencia para que pueda dar la solución pertinente

En caja y bancos por ejemplo muestran (ver anexo 04) para el año 2003 S/ 260,196.65, para el año 2004 S/ 45,023.05 y para el año 2005 S/ 37,936.50. De estos importes corresponden a caja (efectivo) para el año 2003 S/ 234,194.65, para el año 2004 S/ 8,395.93 y para el año 2005 S/ 11,266.50, del total del efectivo, solamente un 40% promedio, realmente corresponden al efectivo, la diferencia está representado con vales provisionales que algunos casos tienen una antigüedad mayor a un año. Para lograr resultados positivos, deberían analizar cada uno de los segmentos, y mostrar lo que realmente existe, con la finalidad a que no se tomen decisiones distorsionadas

### **3.4. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

#### **3.4.1. Tecnología Inadecuada.**

En cuanto se refiere a innovación, se quedaron en el tiempo, (década del 80), por ejemplo; de año en año esquilan lana, esta cosecha lo realizan en forma

tradicional (tijeras), y no con la utilización de esquiladoras mecánicas y/o esquiladoras automáticas, este hecho; hace que la cosecha de lana tenga un costo elevado debido a que tiene que utilizar gran cantidad de mano de obra para realizar dicha labor. Otro ejemplo es; si estas entidades tienen una producción considerable de leche que ordeñan en forma diaria, pero por no contar con una semi planta automática y/o planta para industrializar la leche, tienen que vender en su forma natural a clientes naturales y/o empresas que si cuentan con tecnología para procesar la leche. También ocurre con la cosecha de lana, esta es vendida sin cardar en fardos a entidades que si tienen tecnología para procesarlas e industrializarlas.

La producción de lana en los dos últimos años fue de 511,100.33 libras para el año 2004 y de 558,952.60 el año 2005, el incremento de producción fue de 47,852.27 libras Esta producción en el año 2004 fue realizada en S/ 2'125,242.88 (en S/ 4.20 la libra), y en el año 2005 fue de S/ 1'475,472.20 (en S/ 2.60 la libra). Como podemos apreciar, primeramente; el porcentaje de participación del precio de la lana en el total de las ventas en el año 2004 fue de 41.85% (ventas año 2004 S/ 5'077,960.81 - ver anexo 05) y en al año 2005 fue de 24.85% (ventas año 2005 S/ 5'935,841.91 – ver anexo 05), en segundo lugar; el precio de la lana disminuyó del año 2005 al 2004 en S/ 1.60`por libra de lana

Con lo expuesto pretendemos demostrar lo importante de la automatización de la producción, no solamente de la cosecha de lana sino para su industrialización

#### **3.4.2. Falta de Investigación y Desarrollo.**

La falta de investigación y desarrollo, ha estado unido a la falta de innovación de parte de estas entidades, hecho que viene repercutiendo en los resultados económicos, que no les son favorables, debido a que su cultura organizacional,

en su momento no fue analizado y que en la actualidad solamente tratan de sobrevivir, sabiendo que cuentan con recursos potenciales tales como, producción de lana, leche, fibra, carne, truchas. Algunas entidades, han desarrollado el mejoramiento de la genética, como es el caso de los ovinos, dónde la SAIS Tupac Amaru, a patentado su propia raza denominado **raza Junín**, (110,000 en la actualidad – ver anexo 01) ovino aclimatado a alturas dentro los 2,500 hasta los 4,000 y es cotizado por su carne y lana. Asimismo la SAIS Pachacutec, viene mejorando la genética de la raza Corriedale (80,000.00 en la actualidad – ver anexo 01), para ello ha importado ganado ovino de esa raza del País vecino de Chile, lo que les falta como desarrollo e innovación es la implementación de plantas para industrializar la lana, leche, truchas, y exportar. De ésta forma se estaría asegurando su participación en el mercado en igualdad de condición con sus competidores, conforme proponemos que deben tecnificar/estandarizar su producción, con apoyo de tecnología automatizada

### **3.5. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO**

#### **3.5.1. Recurso Humano Reacio al Cambio.**

Como consecuencia de no formular políticas salariales, el personal que labora en las áreas operativas (Producción, ventas, cajas, almacén, contabilidad, etc), convive con unos manuales, que en realidad es distinto a las operaciones con las que realizan Los manuales de organización y funciones y reglamento de trabajo, data de la década del 1980. Eso hace que el recurso humano, las labores que tengan que realizar lo lleve a cabo solamente por cumplir la rutina diaria, (pensamiento estático), personal que no piensa en efectuar o sugerir cambios que ayuden a mejorar la gestión de estas entidades (pensamiento reactivo) y trabajan

cada por su lado (pensamiento unidimensional), estas características muestran las entidades que cuentan tienen un sistema de control tradicional

Del total de trabajadores con que cuenta la entidad que es de 310 aproximadamente, el 80% son trabajadores que provienen desde la creación de estas entidades, por esta razón; al año 2005 los beneficios sociales suman S/ 787,556.98, lo que representa el 20% del total del pasivo exigible (ver anexo 04)

Se hace necesario priorizar, las políticas salariales a efectos de revertir el porcentaje de trabajadores, que solamente deberían laborar aquellos necesarios que se identifican con la entidad y tengan las habilidades para el cargo

### **3.5.2. Inadecuada Capacitación del Recurso Humano.**

Conocemos que el recurso humano es fundamental para el desarrollo de toda entidad, y para ello las entidades son concientes que estos deben tener un trato especial, como es el de capacitarlos y entrenarlos, para que cumplan a cabalidad sus funciones, y sugerir los cambios, que realmente ayuden a cumplir con los objetivos de estas entidades. Sin embargo; estas entidades en su época de bonanza, practicaban la capacitación de su personal, esto es, porque tenían los recursos económicos suficientes, inclusive en algunos casos distorsionaron esta práctica, debido a que la capacitación estaba dirigida solamente para los directivos y plana ejecutiva y no para el personal del nivel operativo. A estas personas se les asignaba un presupuesto tales como viáticos, alimentación, alojamiento, pasajes

Para los años 2004 y 2005, se ejecutaron por concepto de capacitación de S/ 2,349.81 y S/ 858.55, lo que representa el 0.10% para el 2004 y el 0.03% para el 2005, respecto al total de gastos administrativos. Lo que buscamos es que este porcentaje se incremente a un 10% del monto total de gastos administrativos



## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **SEGURIDAD RAZONABLE Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION**

##### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Todas las entidades individuales y/o societarias, se relacionan con grupos denominados, clientes, proveedores, acreedores, trabajadores, estado y los propietarios, y a esto no escapan las empresas asociativas, de quién que analizaremos aspectos como seguridad razonable y confiabilidad de la información

##### **4.1.1. Imagen Organizacional Deteriorada.**

Las entidades son pulseadas primeramente, por los clientes, en el sentido de recibir una adecuada atención por la adquisición de productos. Habíamos mencionado, en el capítulo anterior, que estas entidades, por no industrializar sus productos, los venden en su estado natural: caso de la lana, leche, ganado en pie, etc. En algunos casos, llevan a cabo una producción mínima de productos lácteos, tales como la mantequilla, queso y embutidos. La imagen negativa que percibe el usuario en este rubro, se encuentra en los precios por ejemplo del queso andino que ofertan en algunos mercados de la capital y la zona de la sierra central. Por falta de liquidez, como parte del pago de las remuneraciones de su personal, les abonan en productos.(S/ 7.00 el molde de un kilo) Los señores trabajadores llevan estos productos al mercado y los ofrecen a precios inferiores a los que mantiene la entidad (la entidad realiza a S/10.00 el molde de un kilo) creando así una competencia desleal con ella. Por esta práctica la entidad deja de percibir un margen bruto de S/ 3.00 por molde de queso, esto es; si la venta

total por este concepto fue de S/ 6,351.25 en el año 2005 y produjeron la cantidad de 910 quesos, habrían dejado de percibir alrededor de S/ 2,760.

Por el lado de los proveedores, al no contar con liquidez, hacen uso de créditos de productos, tales como medicina veterinaria, suministros, combustible, etc. Y estas deudas en alguno casos se hacen impagables, pues sólo amortizan, por esta razón; los proveedores de alguna forma conocen el funcionamiento de estas entidades y dejan de tener relaciones comerciales. Para el caso dentro de las cuentas por pagar en los años 2003, 2004 y 2005 al 31 de diciembre muestran los importes de S/ 233,073.17, S/ 592,925.03 Y S/ 173,073.17 (ver anexo 04), Importes bastante altos y que dentro de dichos importes muestran cuentas por pagar de ejercicios anteriores

Lo mismo pasa con los acreedores tales como los Sistemas de Pensiones de vejez, invalidez y sobre vivencia **(AFP)**, y el Sistema Nacional de Pensiones **(SNP)**, por falta de liquidez y escasa solvencia económica, arrastran deudas de varios años, perjudicando a la entidad con el recargo de intereses. En el caso de las AFP's para el año 2004 deben S/ 709, 217.40, y para el año 2005 deben S/ 857,725.26 y al sistema nacional de pensiones para el año 2004 deben S/131,872.72 y para el año 2005 el mismo importe S/ 131,892.72

#### **4.1.2. Estados Financieros no Conforme a la Realidad.**

Los Estados Financieros que preparan estas entidades, son básicamente el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas.(ver anexo 04 y 05) En cuanto al balance general, en la cuenta Caja y Bancos en su generalidad, para el control del efectivo manejan los **vales provisionales**, como parte de éste, conforme señalamos en la pagina 88, el efectivo muestra para el año 2003 S/ 260,196.65, para el año 2004 S/ 45,023.05 y para el año 2005 S/ 37,936.50. De

estos importes corresponden al efectivo para el año 2003 S/ 234,194.65, para el año 2004 S/ 8,395.93 y para el año 2005 S/ 11,266.50, del total del efectivo, solamente un 40% promedio realmente corresponden al efectivo, la diferencia del 60% está representado con vales provisionales que algunos casos tienen una antigüedad mayor a un año, distorsionando en S/ 156,117.99, para el año 2003, en S/ 27,013.83 para el año 2004 y en S/ 22,761.90 para el año 2005.

Las Cuentas por Cobrar, por adolecer de políticas de créditos y cobranzas, tienen antigüedad mayor a un año, y si se provisionan como cuentas incobrables, entonces, en algún momento, van a tener saldo cero. Esto es lo que perjudica la liquidez de estas entidades. Para el año 2004 muestran un importe por cobrar de S/ 956,071.93 para el año 2004 y S/ 709,301.16 para el año 2005, de estos importes solamente a cuentas exigibles del año corresponden un promedio del 20% y el 80% corresponden a saldos de años anteriores y que en su momento no provisionaron, entonces; corren el riesgo a que estos saldos se conviertan realmente en incobrables, y que les perjudicaría económicamente

El Almacén de Suministros, mantienen productos de lento movimiento que por sus características tienen la condición de estar en obsolescencia, sin embargo; reflejan en libros, para el año 2004 el importe es S/ 134,348.73 y para el 2005 el importe S/ 32,441.41, de estos importes el 70% aproximadamente corresponden a suministros, que tienen la condición de ser obsoletos, el cual perjudicaría en ese importe al resultado económico de la entidad Asimismo; la existencia pecuaria como el caso del ganado ovino, el costo que refleja en el balance es simbólico, por no contar con un centro de costos pecuarios, todo el desembolso que genera lo consideran como gastos del ejercicio. Y luego al final del ejercicio es transferido a la cuenta de existencias pecuarias. Para este caso (ovinos) al 31 de diciembre

muestra en el balance S/ 2'362,684.00, para un stock de 104,890 ovinos clasificados por sus diferentes edades, dónde el costo por kilo en peso vivo por ejemplo para los carnerillos es de S/ 0.88, los caponcillos es S/ 0.78, las borregas a S/ 0.80, los carneros a S/ 0.67 y los capones a S/ 2.68 el kilo (ver cuadro 15), por esta razón la utilidad operativa es demasiado alto, distorsionando totalmente, los márgenes de utilidad, que en el caso de carnerillos es del 331.81%, caponcillos es de 369.23%, borregas es de 282.50%, carneros es de 368.65% y el de capones es de 27.98%

#### **4.1.3. Indicadores financieros al margen de la Realidad.**

Para efectos de ilustración estas entidades determinan los indicadores financieros traducidos en los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad

##### **Índices de liquidez.**

Los indicadores de liquidez, muestran la capacidad de cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Para ello, las variables tales como el Activo Corriente y Pasivo Corriente, van a determinar al indicador si es positivo o negativo

<b>Relación Circulante</b>	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
<u>Activo corriente</u>	<u>3'979,776.96</u>	<b>1.22</b>	<u>4'607,038.47</u>	<b>1.41</b>
Pasivo corriente	3'264,666.02		3'276,530.05	

Indica la forma, como puede afrontar las deudas a corto plazo, vale decir; con las cuentas convertibles en efectivo, (Cuentas por Cobrar y Existencias). Para efecto de análisis el indicador para el año 2005 fue de 1.22, menor al año anterior que indica en 1.41, por lo que representa en este último año mayor dificultad para cubrir el pasivo a corto plazo. A esto agregamos que la composición de las cuentas del activo corriente, tales como efectivo, cuentas por cobrar y existencias, se encuentran al margen de su realidad

**a. La Prueba Ácida.**

	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
Activo Cte - Existencias	3'979,776.96 – 3'234,539.93	<b>0.23</b>	4'607,038.76 – 3'605,943.78	<b>0.31</b>
Pasivo corriente	3'264,666.02		3'276,968.00	

Indica que para afrontar las obligaciones a corto plazo con las existencias, la entidad no tendría capacidad, agregando a ello que la composición de dicha cuenta (existencias) no se ajusta a la su realidad

**Índices de Solvencia.**

Indica la capacidad de pago que tiene la empresa, cubriendo con el activo total a largo plazo.

**a. Solvencia Total.**

	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
Pasivo Cte+Pasivo no cte	3'264,666.02+787,556.98	<b>10.95</b>	3'276,530.05+880,401.17	<b>10.94</b>
Activo total	36'996,169.52	%	37'980,968.00	%

Indica que el año 2005 el pasivo total representa el 10.95% del activo total, el cual es mayor al indicador del año 2004. Agregando a ello que la composición de las cuentas del pasivo y del activo no son reflejo de su realidad.

**b. Solvencia Patrimonial.**

	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
Patrimonio Neto	32'943,946.52	<b>8.12</b>	33'824,036.77	<b>7.89</b>
Pasivo cte+Pasivo no cte	3'264,666.02+787,556.98		3'276,530.05+880,401.18	

Indican que las obligaciones a corto y largo plazo, están suficientemente cubiertos por el patrimonio, esto es; que las deudas totales para el año 2004 representa el 7.89% del patrimonio neto y esto se incrementa en el año 2005, a 8.12%

#### 4.1.4. Determinación de Costos de Producción Distintas a la Realidad.

Con la información referente a la determinación del costo de los vacunos y ovinos, que nos proporciona una de estas entidades, determinaremos el costo unitario, y estos costos por lo mencionado son distintos a la real situación que se da en el mercado.

**CUADRO No. 15**

#### **DETERMINACIÓN DE COSTOS GLOBALES GANADO VACUNO**

CLASE	AÑO 2005			AÑO 2004		
	CANT	P.U	TOTAL	CANT	P.U	TOTAL
Terneras hembras	300	89,00	26,700,00	314	89,00	27,946,00
Terneras machos	259	89,00	23,051,00	359	89,00	31,951,00
Vaquillonas	229	155,00	35,495,00	304	155,00	47,120,00
Toretas	122	177,00	21,594,00	118	177,00	20,886,00
Vacas	1,084	220,99	239,554,00	1,171	221,00	258,791,00
Toros	51	311,39	15,881,00	59	331,00	19,529,00
Novillos	113	221,00	24,973,00	185	221,00	40,885,00
	<b>2,158</b>		<b>387,248.00</b>	<b>2,510</b>		<b>447,108.00</b>

#### **GANADO OVINO**

CLASE	AÑO 2005			AÑO 2004		
	CANT	P.U	TOTAL	CANT	P.U	TOTAL
Corderos	33,568	16,00	537,088.00	40,393	16,00	646,288.00
Borregillas	14,466	20,00	289,320.00	12,667	20,00	253,340.00
Carnerillo	3,895	22,00	85,690.00	2,769	22,00	60,918.00
Caponcillos	6,182	19,98	123,540.00	4,986	20,00	99,720.00
Borregas	42,920	25,00	1'073,000.00	47,581	25,00	1'189,525.00
Carneros	3,830	31,00	118,730.00	3,633	31,00	112,623.00
Capones	9	93,67	843.00	10	27,00	270.00
<b>TOTALES</b>	<b>104,890</b>		<b>2'228,211.00</b>	<b>112,039</b>		<b>2'362,684.00</b>

#### **COSTO DE PRODUCCIÓN EN LIBROS**

GANADO	2005	2004
Vacuno	251,578,57	176,545,71
Ovino	2'325,285,42	1'884,398,65
<b>TOTALES</b>	<b>2'576,863,99</b>	<b>2'060,944,36</b>

**CUADRO No. 16****DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO POR KILO - OVINOS**

DETALLE	PESO PROMEDIO	COSTO X KILO	VALOR UNITAR
	POR ANIMAL	PESO VIVO	POR ANIMAL
Carnerillo	25,12	0,88	22,00
Caponcillos	25,67	0,78	19,98
Borregas	31,08	0,80	25,00
Carneros	46,59	0,67	31,00
Capones	34,91	2,68	93,67

**VENTA EN PIE – OVINOS POR KILO**

DETALLE	PESO PROMEDIO	VENTA X KILO	PRECIO UNITAR
	POR ANIMAL	PESO VIVO	POR ANIMAL
Carnerillo	25,12	3,80	95,46
Caponcillos	25,67	3,66	93,95
Borregas	31,08	3,06	95,10
Carneros	46,59	3,14	146,29
Capones	34,91	3,43	119,74

**DETERMINACIÓN MARGEN DE UTILIDAD POR KILO - OVINOS**

DETALLE	VENTA X KILO	COSTO X KILO	MARGEN DE
	PESO VIVO	PESO VIVO	UTILIDAD - %
Carnerillo	3,80	0,88	331,81
Caponcillos	3,66	0,78	369,23
Borregas	3,06	0,80	282,50
Carneros	3,14	0,67	368,65
Capones	3,43	2,68	27,98

El último cuadro donde muestra la determinación del margen de utilidad por kilo de ovino, en los carnerillos existe un margen de utilidad de 331.81%, en caponcillos el margen de utilidad es de 369.23%, en borregas el margen de utilidad es de 282.50%, en carneros es el 368.65%, y en capones el margen es de 27.98% (margen razonable). Los márgenes de utilidad en carnerillos, caponcillos, borregas, y carneros, los valores de costo de producción, están muy alejados de la realidad de mercado

**CUADRO No. 17****DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO POR KILO - VACUNO**

DETALLE	PESO PROMEDIO	COSTO X KILO	VALOR UNITAR
	POR ANIMAL	PESO VIVO	POR ANIMAL
Vaquillonas	215,48	0,72	155,00
Toretas	319,00	0,55	177,00
Vacas	297,36	0,74	220,99
Toros	575,59	0,54	311,39
Novillos	275,2	0,80	221,00

**VENTA EN PIE - VACUNOS**

DETALLE	PESO PROMEDIO	VENTA X KILO	PRECIO UNITAR
	POR ANIMAL	PESO VIVO	POR ANIMAL
Vaquillonas	215,48	2,01	433,11
Toretas	319,00	2,75	877,25
Vacas	297,36	1,91	567,96
Toros	575,59	2,90	1669,21
Novillos	275,20	3,02	831,10

**DETERMINACIÓN MARGEN DE UTILIDAD POR KILO - VACUNO**

DETALLE	VENTA X KILO	COSTO X KILO	MARGEN DE
	PESO VIVO	PESO VIVO	UTILIDAD - %
Vaquillonas	2,01	0,72	179,16
Toretas	2,75	0,55	400,00
Vacas	1,91	0,74	158,10
Toros	2,9	0,54	437,03
Novillos	3,02	0,80	277,50

En este último cuadro donde muestra la determinación del margen de utilidad por kilo de vacuno, en las vaquillonas existe un margen de utilidad de 179.16%, en toretas el margen de utilidad es de 400.00%, en vacas el margen de utilidad es de 158.10%, en toros es el 437.03%, y en novillos el margen es de 277.50% Los márgenes de utilidad en las distintas clases de vacunos, están muy alejados de la realidad de mercado

**4.1.5. Ausencia de Rentabilidad.****a. Rentabilidad Neta del Patrimonio.**

Indica la capacidad de rendimiento del resultado del ejercicio frente a la inversión capitalizado en la Cuentas Patrimoniales



	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
Utilidad Neta x 100	<u>-880,090.25</u>	<b>-2.67</b>	<u>-75,756.67</u>	<b>-0.23</b>
Patrimonio total	32'943,946.52	%	32'283,006.76	%

Indica el incremento de pérdida del patrimonio respecto a la comparación del ejercicio 2005 al 2004 en –2.44%

**b. Rentabilidad neta de ventas**

	<b>2005</b>		<b>2004</b>	
Utilidad Neta x 100	<u>-880,090.25</u>	<b>-14.82</b>	<u>-75,756.67</u>	<b>-1.47</b>
Ventas netas	5'935,841.91	%	5'127,360.86	%

Indica que en ambos ejercicios la utilidad es negativa, por tanto los indicadores también son negativos existiendo un incremento de esta pérdida del año 2004 en comparación al año 2005 en –13.35%.

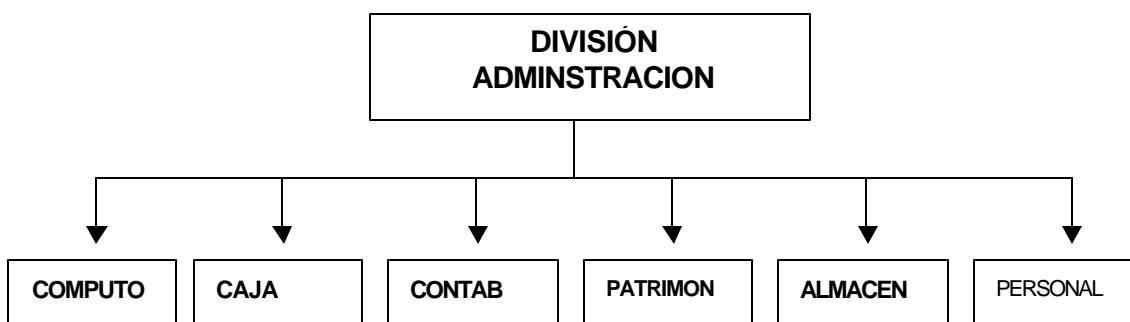
**4.1.6. Ausencia de Ratios Logísticos.**

Actualmente, estas entidades tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican la competitividad de las estas entidades en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

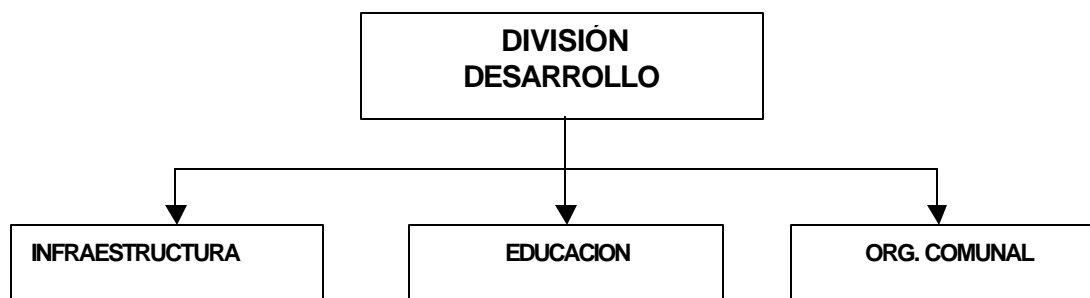
El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de estas entidades, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional

#### 4.1.7. Procesos de Información en Forma Aislada.

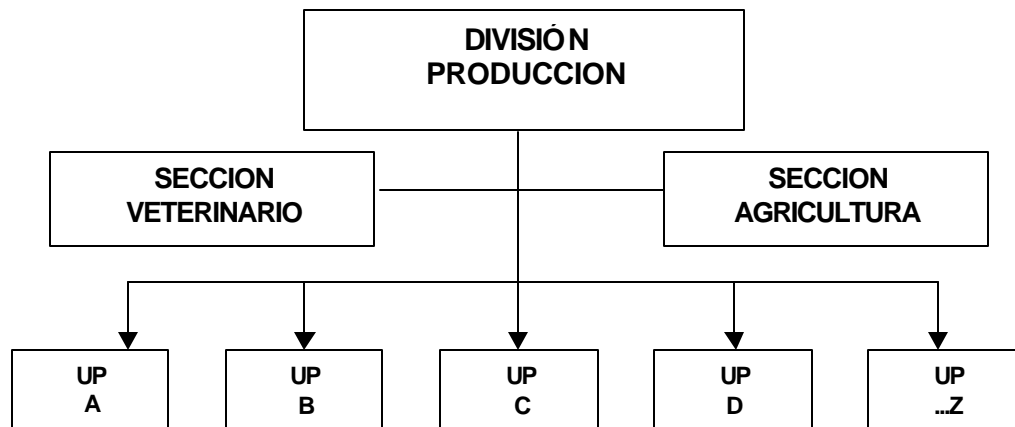
El funcionamiento de las secciones que conforman una división, trabajan en forma unidimensional, si bien es cierto que en cada sección utilizan computadoras, estas no manejan programas en línea, sino de forma aislada.



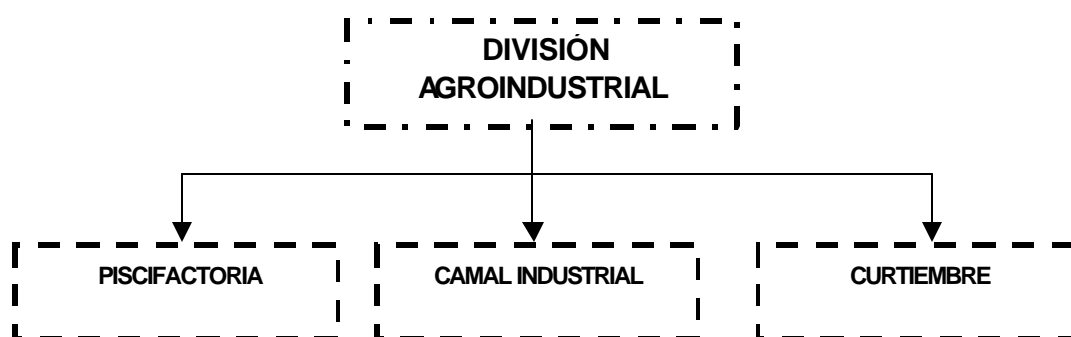
El centro de cómputo recopila información de cada una de estas áreas al nivel de inputs (información de entrada) y los procesa para obtener informes parciales como por ejemplo: listados de almacén, caja, patrimonio, planillas, y contabilidad



La información que proporciona esta división no ingresa al centro de computo, por lo general esta división se caracteriza por elaborar proyectos, planes de explotación, presupuestos.



Esta división esta compuesta por dos secciones, el primero que es el veterinario, que tiene la función de ver sobre la aplicación de medicina a los animales,(dosificación, enfermedades, etc), los animales están ubicados en las diferentes unidades de producción que cuenta con un administrador y es característico que cada unidad de producción cuente con un Asistente Administrativo que haga las funciones de Cajero, Almacenero, Planillero, etc. Los administradores en su generalidad, son profesionales de la carrera de Ingeniería Zootecnista



Esta división por falta de un estudio integral de industrialización de sus productos, se encuentra en proyecto

#### 4.1.8. Ausencia de Análisis del Punto de Equilibrio.

Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad, también podemos decir que es el nivel en el cual desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades o viceversa. Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de cuatro elementos básicos: los ingresos, margen de contribución, los costos variables y los costos fijos.

Para el propósito del presente estudio consideramos los ingresos como aquellos que fueron originados directamente por la operación, los costos variables serán aquellos que se modifican en función del volumen de operación. El margen de contribución será la resultante de disminuir a los ingresos los costos variables, los costos fijos estarán dados por el monto de los gastos de operación

Para determinar en forma global el punto de equilibrio, en el caso de esta entidad asociativa, aplicaremos la fórmula siguiente

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}_{2005}}{\text{Margen de contribución total}_{2005}}$$

$$\text{Margen de Contribución Total}_{2005} = \text{Ventas totales} - \text{Costo total variable}_{2005}$$

<b>DATOS 2005</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
Ventas Totales	5'935,841.91	
Costo fijo total		4'556,811.11
Costo variable total		2'862,759.89
	<b>6'539,480.95</b>	<b>7'419,571.00</b>
Perdida del ejercicio	880,090.05	
	<b>7'419,571.00</b>	<b>7'419,571.00</b>

Reemplazando:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \frac{\text{2005 } 2.97992\text{E}+13}{3'676,721.06} = 8'299,661 \\ \text{MCT} &= 6'539,480.95 - 2'862,759.89 = 3'676,721.06 \end{aligned}$$

Se interpreta que para que no exista pérdida ni ganancia la entidad debió tener ingresos igual o mayor a S/ 8'299,661 en el ejercicio 2005. Frente a este aspecto, la entidad al inicio del ejercicio con los antecedentes del año anterior, tiene que determinar su punto de equilibrio inicial, para que no obtenga pérdidas

## 4.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como resultado de viabilizar la hipótesis presentamos metodológicamente los pasos a seguir para presentar el sistema de control gerencial basado en el cuadro demandando integral para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín

### 4.2.1. Análisis Estratégico

Para llevar a cabo el análisis estratégico de estas entidades nos apoyamos en el modelo que presento en el cuadro No. 12:

#### 4.2.1.1. Análisis Endógeno

Como resultado de estudiar los indicadores, llegamos al siguiente resumen sobre las **debilidades** que presentan estas entidades:

- La plana Directiva y ejecutiva incide en procesos tradicionales y poco competitivos(**analizados en los puntos 3.1 y 3.2.1**)
- Rechazo a nuevas tendencias por falta de capacitación y demasiada carga fabril (**analizado en el los puntos 3.5.1 y 3.5.2**)
- No han definido políticas corporativas ni estrategias contra situaciones adversas(**analizados en los puntos 3.1.1, 3.1.4, 3.3.1 y 4.1.1**)

- El presupuesto de inversión y los recursos aplicados no tienen vinculo en las proyecciones **(analizados en los puntos 3.1.3 y 3.1.5)**
- Instalaciones inadecuada y maquinaria obsoleta y bajo nivel tecnológico frente a la competencia **(analizado en el punto 3.4.1)**
- No existen parámetros claros de definición (costos, ventas, logística) y los actuales son distinta a su realidad **(analizado en el punto 3.1.2)**
- Ausencia de indicadores de gestión y baja capacidad de respuesta financiera **(analizado en los puntos 4.1.5 y 4.1.6)**
- Falta de información por UEN, baja promoción de sus productos y demora en su entrega, y escasa investigación y desarrollo **(analizado en los puntos 3.1.6 y 3.4.2)**
- La información financiera no refleja la realidad. No confiable **(analizados en los puntos 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.7 y 4.1.8)**

Asimismo dentro de las **fortalezas** resumimos en:

- Cuentan con recursos naturales renovables como pastos naturales, agua y tierras de pastoreo **(analizado en el punto 3.1)**
- Tienen capacidad de endeudamiento **(analizado en el punto 3.2)**
- Sus productos son exclusivamente de origen pecuario **(analizado en el punto 3.1)**
- Están a la vanguardia en genética de ovinos **(analizado en el punto 3.1)**
- Producción de escala del ganado **(analizado en el punto 3.1)**

#### **4.2.1.2. Análisis Exógeno**

Primeramente analizaremos las **amenazas**

- **Descapitalización por pérdidas continuas del negocio** (analizado en el punto 3.2.1)

- **El Factor Climático cambiante**

La NASA alertó el pasado día 22 de septiembre del 2004 que los crecientes deshielos en la Antártica, como consecuencia del calentamiento global de la Tierra, están elevando el nivel de los mares y **alterando el clima** con efectos que podrían llegar a ser un desastre en muchas zonas del planeta.

Los estudios llevados a cabo por el riguroso laboratorio JPL, (Laboratorio de la Propulsión a chorro) de la NASA, confirman que desde el año 2002, cuando se fracturó la plataforma de hielo Larsen B, los glaciares se aceleraron con un incremento de sus corrientes y una disminución de su altura de hasta 38 metros. En un período de sólo 15 años se observaron un cambio drástico en 240 Km. de la línea de costa. Las consecuencias pueden empeorar si el cambio climático se desplaza **hacia el sur**, donde los glaciares son más grandes”, advirtió Ted Scambis, del Centro de Estudios de la Nieve y el Hielo. Según este experto, las investigaciones demuestran que las plataformas de hielo frenan a los glaciares y que el clima actual está más vinculado al nivel del mar de lo que se creía hasta ahora.

- **Competencia de productos pecuarios importados para cubrir la demanda insatisfecha**

La importación de productos pecuarios, demuestran que en nuestro medio, la producción pecuaria nacional, no llega a cubrir el mercado interno, este déficit cubren con la importación de dichos productos, en el presente cuadro visualizamos dicho déficit

<b>Productos</b>	<b>Situación actual</b>
Azúcar	42 % importado de Colombia
<b>Carne</b>	<b>75% importado de Bolivia</b>
<b>Lácteos</b>	<b>70% importado de Bolivia</b>
Maíz	93% importado de Argentina
Arroz	90% importado de Uruguay

Algodón	42% importado de EE.UU
Trigo	87 % importado de EE.UU

Fuente: Sunat 2005

- **Firma de tratados de libre comercio con países productores**

En el cuadro anterior nos muestra que en los productos de explota las empresas asociativas, que son carne y leche el que es importando en mas del 70% de Bolivia, indica que tenemos una competitividad mínima frente a productores internacionales por consiguiente, al no tener capacidad competitiva, estaremos en desventaja. Si se firmara un tratado de libre comercio como por ejemplo con EE.UU, frenaría el desarrollo y sobrevivencia de estas empresas

- **Retracción en la demanda y los precios internacionales de fibras animales**

Siendo la lana uno de los productos que reporta mayor valor a estas entidades en razón de que, en los últimos años representó frente a los ingresos de estas empresas en un 41.85% el año 2004 y 24.85 el año 2005 y cuyos precios de venta de lana por libra en el año 2005 fue S/ 4.20 y el año 2005 en S/ 2.60, nos demuestra que estas variaciones son por las políticas de precios internacionales y que estos se muestran inestables, por esta razón; la empresa no puede predecir un precio estándar que le sirva de base para plantear objetivos y estrategias internas

Finalmente analizaremos las **Oportunidades**, que de alguna forma contribuyen a que estas empresas estén aún funcionando vivas, ellas son:

- **Los Beneficios Tributarios de parte del estado**

Mediante el Decreto Legislativo No. 885 (ley de promoción del sector agrario del 10-11-96), en concordancia a la ley No 27360 Ley que aprueba los beneficios tributarios el estado otorga a los productores agrarios hasta el año 2010 la



exoneración del impuesto extraordinario de solidaridad, exoneración del impuesto especial de activos netos, tasa preferencial del impuesto a la renta al 15%, el seguro social agrario 4% en función a la remuneración mínima

- **Asesoría técnica del estado y entidades privadas**

Existen instituciones nacionales como La Universidad Agraria La Molina, que vienen apoyando a estas entidades en investigaciones del ganado ovino, vacuno, la Universidad del Callao en investigaciones en la actividad pesquera, y Países como Suecia están interesados en investigaciones sobre mejoramiento de la producción de lana y fibra

- **Nuevos programas de parte del estado**

En noviembre del 2006, fue inaugurado el programa sierra exportadora en Pachacayo, (SAIS Tupac Amaru), este programa es un proyecto social productivo para atacar la pobreza en el Perú, tiene por meta reconvertir 150,000 hectáreas a la exportación de productos y incrementar en 10% la productividad de 2'700,000 hectáreas, entre las acciones a realizar para alcanzar esta meta están: las obras de carreteras sierra-Costa, crédito agrario, electrificación rural, promoción de la agroindustria andina.

- **Incursión de nuevos proveedores de insumos con mejores ofertas**

Actualmente en nuestro medio, existe una fuerte competencia en la industria en general y a ello no escapa la industria de insumos pecuarios, de ello tiene que aprovechar estas entidades para conseguir mejores ofertas en precio y tiempo

- **Nuevas epidemias pecuarias en Asia y África**

En estos momentos, la fiebre AVIAR ha provocado el sacrificio de millones de pollos, patos y pavos en los países infectados como en el Asia y África. Por lo que

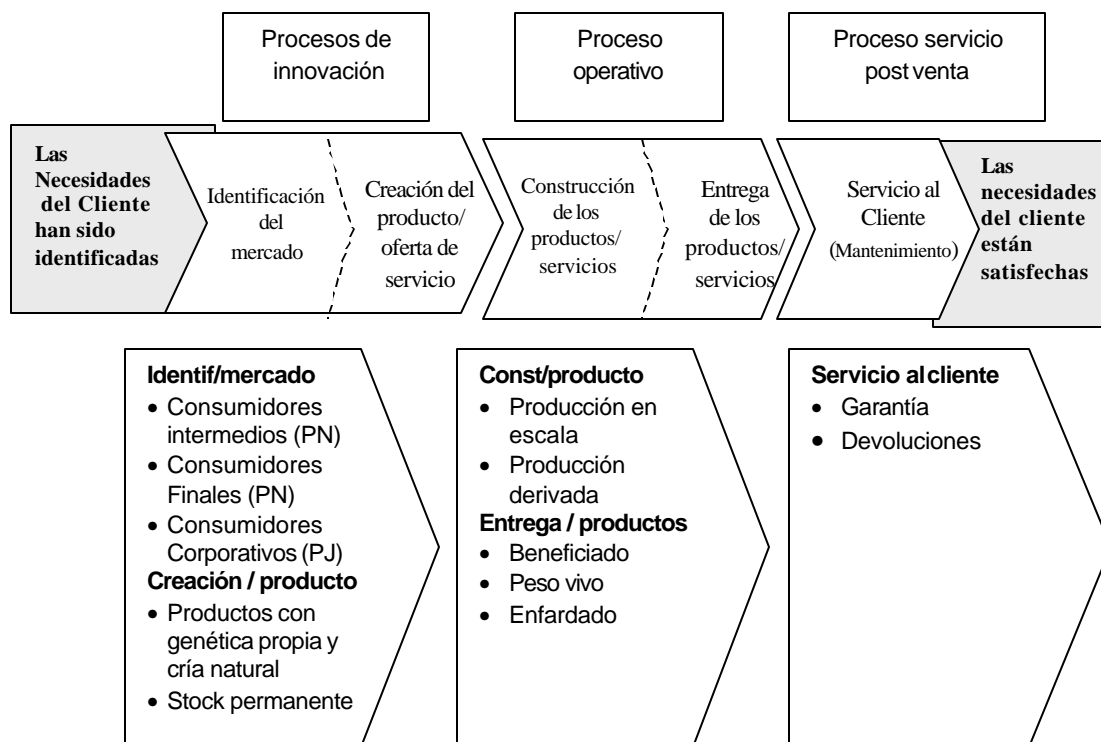
es una oportunidad para este tipo de empresas fortalezcan su producción, porque la demanda buscará en su momento productos alternos

Como resultado del análisis endógeno y exógeno de estas empresas, presentamos en resumen de estos hechos a través de la siguiente matriz

<b>Análisis Endógeno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F1.</b> Cuentan con recursos naturales, renovables como pastos naturales, agua y tierras de pastoreo <b>F2.</b> Tienen capacidad de endeudamiento <b>F3.</b> Sus productos son exclusivamente de origen pecuario <b>F4.</b> Están a la vanguardia en genética de ovinos <b>F5.</b> Producción de escala del ganado y psicultura	<b>D1.</b> La plana Directiva, y ejecutiva incide en procesos tradicionales y poco competitivo <b>D2.</b> Rechazo a nuevas tendencias por falta de capacitación del recursos humano y demasiada carga fabril <b>D3.</b> No han definido políticas corporativas, ni estrategias contra situaciones adversas <b>D4.</b> El presupuesto de inversión y los recursos aplicados no tienen vinculo en las proyecciones <b>D5.</b> Instalaciones inadecuadas y maquinaria obsoleta y bajo nivel tecnológico frente a la competencia <b>D6.</b> No existen parámetros claros de definición (costos, ventas, logística) y los actuales son distinta a su realidad <b>D7.</b> Ausencia de indicadores de gestión y baja capacidad de respuesta financiera <b>D8.</b> Falta de información por UEN, baja promoción de sus productos y demora en su entrega, y escasa investigación y desarrollo <b>D9.</b> Información financiera no refleja la realidad. No confiable
<b>Análisis Exógeno</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>O1.</b> Beneficios tributarios de parte del Estado <b>O2.</b> Asesoría técnica del Estado, entidades privadas <b>O3.</b> Nuevos programas de Estado <b>O4.</b> Incursión de nuevos proveedores de insumos pecuarios con mejores ofertas <b>O5.</b> Nuevas epidemias pecuaria en Asia y África	<b>A1.</b> Descapitalización por pérdidas continuas del negocio <b>A2.</b> El factor climatológico cambiante <b>A3.</b> Competencia de productos pecuarios importados para cubrir demanda insatisfecha <b>A4.</b> Firma de tratados de libre comercio con países productores <b>A5.</b> Retracción en la demanda y los precios internacionales de fibras animales

#### 4.2.2. La cadena de valor de la entidad

Asimismo describimos la cadena de valor que proporciona estas entidades como resultado de conocer sus ventajas competitivas, es decir mediante este modelo señalamos aquellas actividades que agregan valor



#### 4.2.3. Evaluación de las Unidades de Negocios mediante la Matriz BCG.

El primer acercamiento al análisis de las líneas de productos basadas en las características comunes que las agrupan en segmentos o unidades estratégicas de negocios. Planteamos a través de la matriz BCG

Unidades de Negocios	Ubicación en la Matriz BCG	Explicación.
Vacunos	Dilema	Competidores con alto nivel tecnológico reducen los precios. Reemplazo de producto vacuno por máquinas o insumos inorgánicos (tracción, fertilizantes).
Ovinos	Dilema	Demanda inestable provoca sobrepoblación, elevando los costos de operación y manutención.
Alpaca	Vaca Lechera	Demanda mundial por fibras y carne de camélidos tiene un

Piscigranja	Estrella	incremento sostenido. Costos reducidos frente a un creciente auge por estos productos.
-------------	----------	--

La existencia de negocios dilema, es un indicador de gran expectativa coyuntural que en estos tiempos mantienen a estas organizaciones, en una situación de tensa espera, pues se requieren decisiones gerenciales de alto riesgo y de innovación para convertir los negocios dilema en vacas lecheras,

#### 4.2.4. Criterios de Definición de Unidades Estratégicas de Negocios.

Estos criterios lo planteamos con la finalidad de diferenciar el tipo de ganado y su clasificación por edades y al uso final que deberán tener cada uno de estos denominados géneros

#### RELACIÓN DE PRODUCTOS POR GÉNERO Y USO.

Tipo Genérico de Producto	Género	Uso
Ganado Ovino	Corderos Borreguillas Caponcillos Carnerillos Borregas Carneros Caponos	Producción Producción Producción Producción Producción, carne , lana y pie Producción, carne, lana y piel Carne, lana y pieles
Ganado Vacuno	Ternero Macho Ternero Hembra Vaquillas Toretas Vacas Toros Novillos	Producción Producción Producción Producción Producción, Carne, leche y cuero Producción, carne y cuero Carne y cuero
Camélidos Sudamericanos	Alpacas Crías • Macho • Hembra Tuis • Macho • Hembra Padres Madres Caponos	Producción Producción  Producción y Lana Producción y Lana Lana, carne y cuero Producción, lana, carne y cuero Carne, lana
Piscicultura	Ovas	Producción

	Alevinos Juveniles Juveniles comerciales Reproductores	Producción Producción Venta Producción
--	---	---

#### 4.2.5. Principales Clientes

Necesitamos conocer los principales clientes, con la finalidad de analizar quiénes pueden ser considerados como clientes corporativos, y que en realidad representa al soporte de continuidad de estas entidades al que deberían reorientar sus esfuerzos

NOMBRE	ORIGEN	PRODUCTO
Texao	Arequipa	Lana, fibra
Prosur	Arequipa	Lana, fibra
Psigranja Los Andes	Huancayo	Trucha
Metro	Lima	Carne ovino y Trucha
Plaza Vea	Lima	Carne ovino y trucha
Camal Hierbateros	Lima	Carne vacuno y carne de ovino
La Serranita	Huancayo	Leche
Mercados Varios	Lima	Carne ovino

#### 4.2.6. Necesidades que Satisfacen los Productos que Oferta

Tenemos que determinar hacia que segmentos de necesidades de la población van ha ir dirigidos la producción de las unidades estratégicas y determinar su prioridad, en cuanto a calidad y precios

Productos	Necesidades que satisfacen
Ganado Ovino	Alimentación, Vestido
Ganado Vacuno	Alimentación, Vestido
Camélidos Sudamericanos	Vestido, Alimentación
Piscicultura	Alimentación

#### 4.2.7. Tecnología Primario de los Productos y grupos de clientes

Esta tecnología primaria está relacionada a la cadena alimentación del ganado de las unidades estratégicas de negocios y su asistencia técnica, necesarios para producir, y relacionar con las necesidades de satisfacción y grupos de consumo

<b>Productos</b>	<b>Necesidades que satisfacen</b>	<b>Input Primario</b>	<b>Grupo de clientes</b>
Ganado Ovino	Alimentación, Vestidos	Pastos Naturales, Servicio veterinario,. Asistencia Técnica	Centro de abastos, locales, hipermercados, mayoristas, industria manufacturera trabajadores
Ganado Vacuno	Alimentación Vestido	Pastos Naturales, Servicio Veterinario. Asistencia Técnica	Centro de abastos Locales. Hipermercados. Mayoristas, curtiembre, planta de lácteos y trabajadores
Camélidos Sudamericanos	Vestido, Alimentación	Pastos Naturales, Servicio Veterinario. Asistencia Técnica.	Industria manufacturera, curtiembre, Centros de Abastos, hipermercados, trabajadores
Piscicultura	Alimentación	Agua, Servicio Veterinario. Asist Técnica	Centros de Abastos, Locales,. Hipermercados,. Mayoristas, Minoristas, Trabajadores, industria pesquera

#### **4.2.8. Visión.**

Todos los elementos señalados anteriormente, son necesarios para formular una nueva visión de acorde a la realidad actual y por el que estas entidades quieren ser en el futuro. El siguiente es la visión:

“Ser reconocidos a nivel nacional entre los distribuidores y productores del rubro como una empresa líder en el sector de la actividad pecuaria, destacando por sus productos ganaderos con genotipos adecuados, criados de forma natural y con procesos de la mas alta calidad”

#### **4.2.9. Misión**

Del mismo modo la misión va a ser el camino para lograr la visión por lo que esta debe reflejar las estrategias que deben predominar para lograr dicha visión. La siguiente es la misión:

“Producimos, comercializamos y promovemos productos diferenciados de la actividad pecuaria de alta calidad, dirigiéndonos al mercado industrial y de consumo a nivel nacional”.

#### **4.2.10. Valores**

Son los principios que regulan el funcionamiento de la organización, del cual deberán practicarlo continuamente, la siguiente son los valores:

- El respeto por los clientes y sus necesidades
- El cuidado y protección del medio ambiente
- La calidad como actuación empresarial
- La fe en la gestión asociativa como pilar del desarrollo sostenible
- La verdad y la transparencia con los grupos de interés y la sociedad

#### **4.2.11. Objetivos Estratégicos – nivel de empresa.**

Se entienden a lo que las estrategias en las diversas perspectivas deben alcanzar, para materializar la visión. Estas son:

##### **Perspectiva Financiera.**

- Optimizar los costos de producción y procesamiento
- Optimizar, rentabilizar y disminuir el riesgo de inversión

**Perspectiva del Cliente.**

- Direccionar la cartera comercial hacia mercados industriales y de consumo que otorguen mayor rentabilidad
- Ampliar la gama de productos de acuerdo a la tendencia del mercado local y nacional
- Analizar el grado de satisfacción de los clientes y consumidores

**Perspectiva de Procesos Internos.**

- Tecnificar/estandarizar la producción y automatizar los procesos sensibles a ello
- Redirigir toda la actividad comercial y corporativa hacia la satisfacción del, cliente y de consumidores

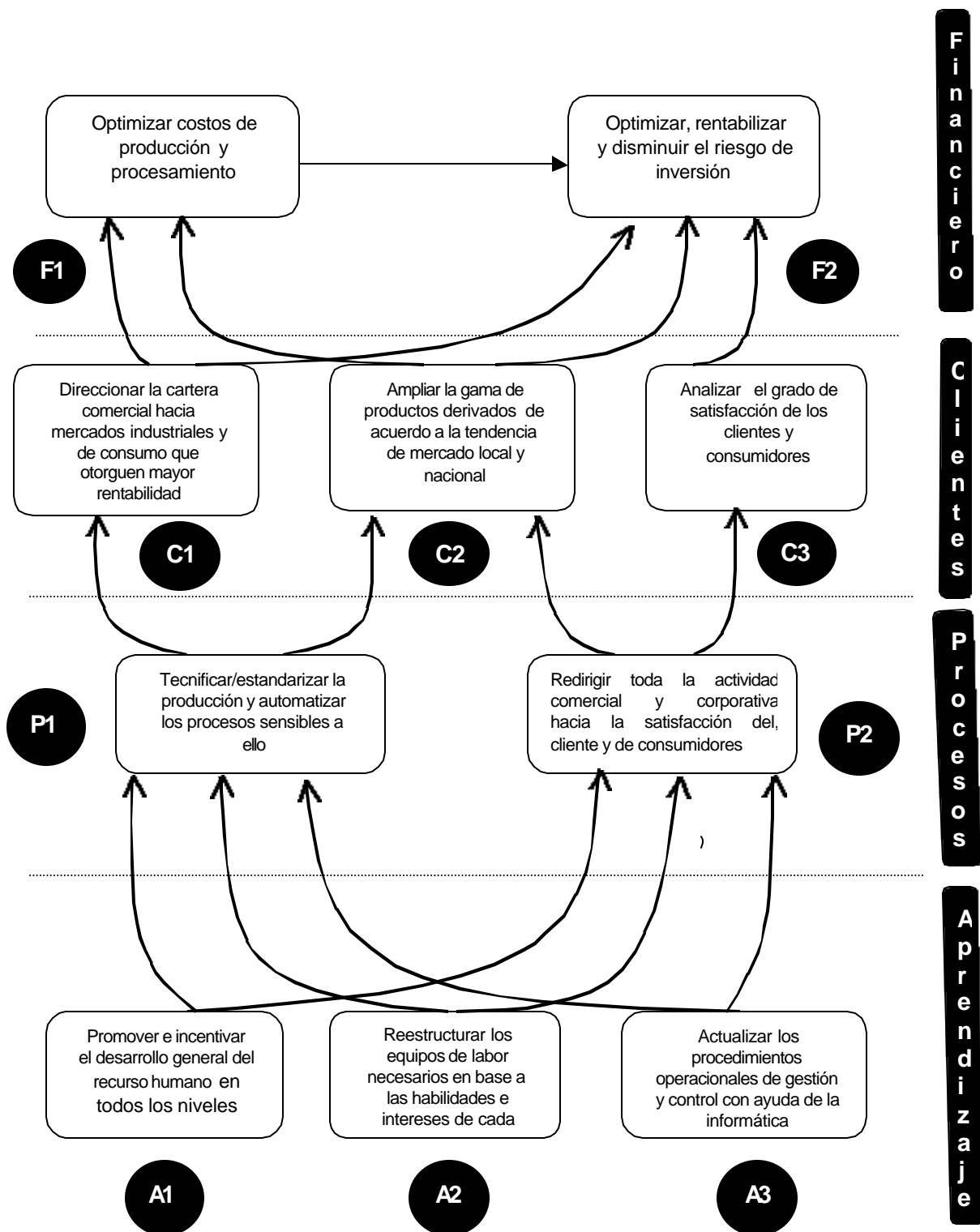
**Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo.**

- Promover e incentivar el desarrollo general del recurso humano en todos los niveles
- Reestructurar los equipos de labor necesarios en base a las habilidades e intereses de cada
- Actualizar los procedimientos operacionales de gestión y control con ayuda de la informática

**4.2.12. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico planteado sigue el curso de causa – efecto, empezando por la perspectiva del aprendizaje –crecimiento, siguiendo por la perspectiva del proceso interno, continuando con la perspectiva clientes y finalmente llegar a la perspectiva financiera





El mapa estratégico presentado se interpreta: si promovemos e incentivamos el desarrollo general del recurso humano en todos los niveles, a través de

capacitaciones y formación de un grupo identificado con la entidad (A1), reestructuramos los equipos de labor necesario en base a sus habilidades e intereses de cada uno de ellos (A2), el recurso humano en general estará capacitado y motivado, encontrándose en condiciones de actualizar los procedimientos operacionales de gestión y control con ayuda de la informática (A3) **(perspectiva aprendizaje y crecimiento)**, si el recurso humano esta capacitado y motivado y han actualizado sus procedimientos operacionales, **entonces;** podrán tecnificar/estandarizar la producción automatizando sus procesos sensibles a ello (P1) y además estarán en condiciones de redirigir toda la actividad comercial y corporativa hacia la satisfacción del cliente y consumidores (P2), **(perspectiva procesos internos)**, si los procesos son eficientes y eficaces, y sus productos son de alta calidad **entonces;** estarán en condiciones de direccionar la cartera comercial hacia mercados industriales y de consumo que otorguen mayor rentabilidad (C1), ampliar la gama de productos derivados de acuerdo a la tendencia del mercado local y nacional (C2), y analizar el grado de satisfacción de los clientes y consumidores (C3), **(perspectiva clientes)**, si tenemos asegurado un mercado industrial y consumidores, con nuevos productos y consideramos que estos están satisfechos, **entonces;** podremos optimizar los costos y su procesamiento (F1) y optimizar la rentabilidad, disminuyendo el riesgo de inversión (F2), si tenemos costos y rentabilidad óptimos, con una disminución de riesgo de inversión, **entonces;** los socios (comunidades campesinas) de estas entidades van a estar conformes. y si éstos están conformes, entonces volverán a invertir en programas, relacionados a su objetivo, y así sucesivamente seguiría la cadena de causa – efecto

#### 4.2.13. Cuadro de Mando Integral para vacunos, ovinos, camélidos y psigranja

A continuación presentamos el cuadro demando integral para las empresas asociativas, teniendo en cuenta lo explicado en los párrafos anteriores:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS UNIDADES DE NEGOCIOS - /OVINOS,/VACUNOS,/CAMELIDOS/TRUCHAS**

PERSPECTIVA		OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS	INDICADOR	META	UNIDAD DE MEDID	MEDIOS DE VERIFICACION	FRECUENCIA DE MEDEICION	RESPONSABLE
FINANCIERA										
	F2	Optimizar, rentabilizar y disminuir el riesgo de las inversiones	Margen de utilidades razonables	<ul style="list-style-type: none"><li>Lograr el mejor rendimiento sobre las ventas globales</li><li>Lograr el mejor rendimiento financiero</li><li>Evaluar el presupuesto</li><li>Disminuir los gastos administrativos</li><li>Disminuir las pérdidas acumuladas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resultado del ejercicio /ventas totales</li><li>ROCE, ROI</li><li>Presupuesto aprobado</li><li>Gastos adm/ventas</li><li>Utilidad Neta /10</li></ul>	15% anual  5% anual  12 veces anual  25% anual  10% anual de la Utilidad neta	Ratio  Ratio  Cantidad  Ratio  Cantidad	EEFF  EEFF  EEFF  EEFF  EEFF	Mensual  Mensual  Mensual  Mensual  Mensual	Contador  Contador  Contador  Contador  Contador
I.	F1	Optimizar costos de producción y procesamiento	Control y optimización de costos	<ul style="list-style-type: none"><li>Optimizar el control costos de producción</li><li>Disminuir la mortandad</li><li>Optimizar costos de asistencia técnica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Costo global de producción / venta global</li><li>Tasa de mortalidad</li><li>Costo unitario de asistencia técnica</li></ul>	60% anual  5% anual  3% del total del precio de venta unitaria	Ratio  Porcentaje  Porcentaje	Informe de producción  Informes de producción Informes unidad de medicina veterinaria	Mensual  Mensual  Semanal	Jefe de producción de  Jefe de producción de Jefe de producción de
CLIENTES										

	<b>C3</b>	Analizar el grado de satisfacción de los clientes y consumidores	Elaboración de encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar al cliente encuesta sobre atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No encuestas de cliente por</li> </ul>	1 encuesta con 5 preguntas	Cantidad	Lista de preguntas	Diario	Jefe de ventas
	<b>C2</b>	Ampliar la gama de productos derivados de acuerdo a la tendencia del mercado local y nacional	Diseño de nuevos productos de consumo masivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesar nuevos productos derivados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. productos procesados derivados</li> </ul>	5 productos derivados, queso, mantequilla, yogurt, embutidos, leche pasteurizada	Cantidad	Lista de cotejo	Mensual	Jefe de producción
	<b>C1</b>	Direccionar la cartera comercial hacia mercados industriales y de consumo que otorguen mayor rentabilidad	Dirección de la cartera comercial hacia nuevos mercados rentables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de mercado para captar clientes industriales y de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en plan mercadeo</li> </ul>	1 año	Soles	Plan de inversiones	Mensual	Jefe de ventas
PROCESOS INTERNOS										
	<b>P2</b>	Redirigir toda la actividad comercial y corporativo hacia la satisfacción del cliente y el consumidor	Dirección de esfuerzos para al cliente y consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar a tiempo pedidos de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% a entregar en determinadas fechas</li> <li>% de pedidos a tiempo</li> <li>% de clientes que se entregó a destiempo</li> <li>% de productos que se entregó no conforme a las especificaciones</li> </ul>	3 veces por semana 85% 10% 5%	Cantidad Porcentaje Porcentaje Porcentaje	Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo Lista de cotejo	Semanal Semanal Semanal Semanal	Jefe de ventas Jefe de ventas Jefe de ventas Jefe de ventas
	<b>P1</b>	Tecnificar/estandarizar la producción y automatizar los procesos sensibles a ello	Producción estandarizada con apoyo de tecnología automatizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesar la producción con equipo tecnológico de producción competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión en tecnología de producción competitiva</li> </ul>	3 años	Cantidad	Plan de inversiones	Mensual	Jefe de producción

APRENDIZAJE CRECIMIENTO										
	A3	Actualizar los procedimientos operacionales de gestión y control con ayuda de la informática	Desarrollo de actividades con Sistemas de información actualizados en gestión y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatizar los procedimientos operacionales</li> <li>• Actualizar los manuales de organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en TI</li> <li>• Inversión en preparación de directivas</li> </ul>	1 Sistema de información integrada 03, (administra, producción y comercializa)	cantidad  cantidad	Contrato  Memorando	Mensual  Mensual	Jefe de informática  Jefe de administración
	A2	Reestructurar los equipos de labor necesarios en base a las habilidades e interés de cada persona	Nuevos equipos de labor necesarios con habilidades e interés propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar al personal necesario</li> <li>• Evaluar el grado de conocimiento cognoscitivo y practico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de personal en la entidad</li> <li>• Nº de evaluaciones</li> </ul>	50% de la actual planilla  1 evaluación mensual, selectivo	Cantidad  Cantidad	Planillas  File personal	Semestral  Mensual	Jefe de personal  Jefe de personal
	A1	Promover e incentivar el desarrollo del recurso humano en todos los niveles	Desarrollo general del recurso humano en todos los niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en forma general a la totalidad del recurso humano</li> <li>• Formar equipo humano motivado honesto y comprometido con el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión dedicada a la capacitación</li> <li>• inversión dedicada a la formación de equipos de trabajo</li> </ul>	1 capacitación trimestral  6 meses	cantidad  cantidad	Planillas  Planillas	Semanal por grupos  Mensual	Jefe de personal  Jefe de personal



### 4.3.2. Análisis FODA

Microsoft Excel - CMI\_EMPRESAS\_ASOCIATIVAS\_FINAL(1)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

90%

Arial Narrow 10

F8 =

**ANALISIS FODA**

[Indice](#)

Ambiente Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1.Cuentan con recursos naturales renovables ,como pastos naturales, agua y tierras de pastoreo	D1.La plana directiva y ejecutiva, inciden en procesos tradicionales y poco competitivo
F2.Tienen capacidad de endeudamiento	D2.Rechazo a las nuevas tendencias por falta de capacitación del recurso humano y demasiada carga fabril
F3.Sus productos son exclusivamente de origen pecuario	D3.No han definido políticas corporativas ni estrategias contra situaciones adversas
F4.Están a la vanguardia en genética de ovinos	D4.El presupuesto de inversión y los recursos aplicados no tienen vinculos con las proyecciones
F5. Producción de escala del ganado	D5.Instalaciones inadecuadas y maquinaria obsoleta y bajo nivel tecnologico frente a la competencia
	D6.No existen parametros de definición (costos, ventas, logistica) y los actuales son distintas a la realidad
	D7.Ausencia de indicadores de gestión, y baja capacidad de respuesta financiera
	D8.Falta de información por la UEN,baja promoción de sus productos y demora en su entrega, y escasainvestigación y desarrollo
	D9.Información financiera no refleja la realidad. No confiable
Ambiente Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1.Beneficios tributarios de parte del Estado	A1.Descapitalización por perdidas continuas del ejercicio
O2.Asesoria tecnica del Estado y entidades privadas	A2.El factor climatico coambiante
O3.Nuevos programas del Estado	A3.Competencia de productos pecuarios importados para cubrir la demanda insatisfecha
O4. Incursion de nuevos proveedores de insumos pecuarios con mejores ofertas	A4.Firma de tratado de libre comercio con paises productores
O5. Nuevas epidemias pecuaria en Asia y Africa	A5+A4. Retraccion en la demanda y los precios internacionales de fibras animales

[Menu](#)

INDICE FODA VISION\_MISION OBJETIVOS MAPA\_ESTR CMI INDICADORES

Dibujo Autoformas

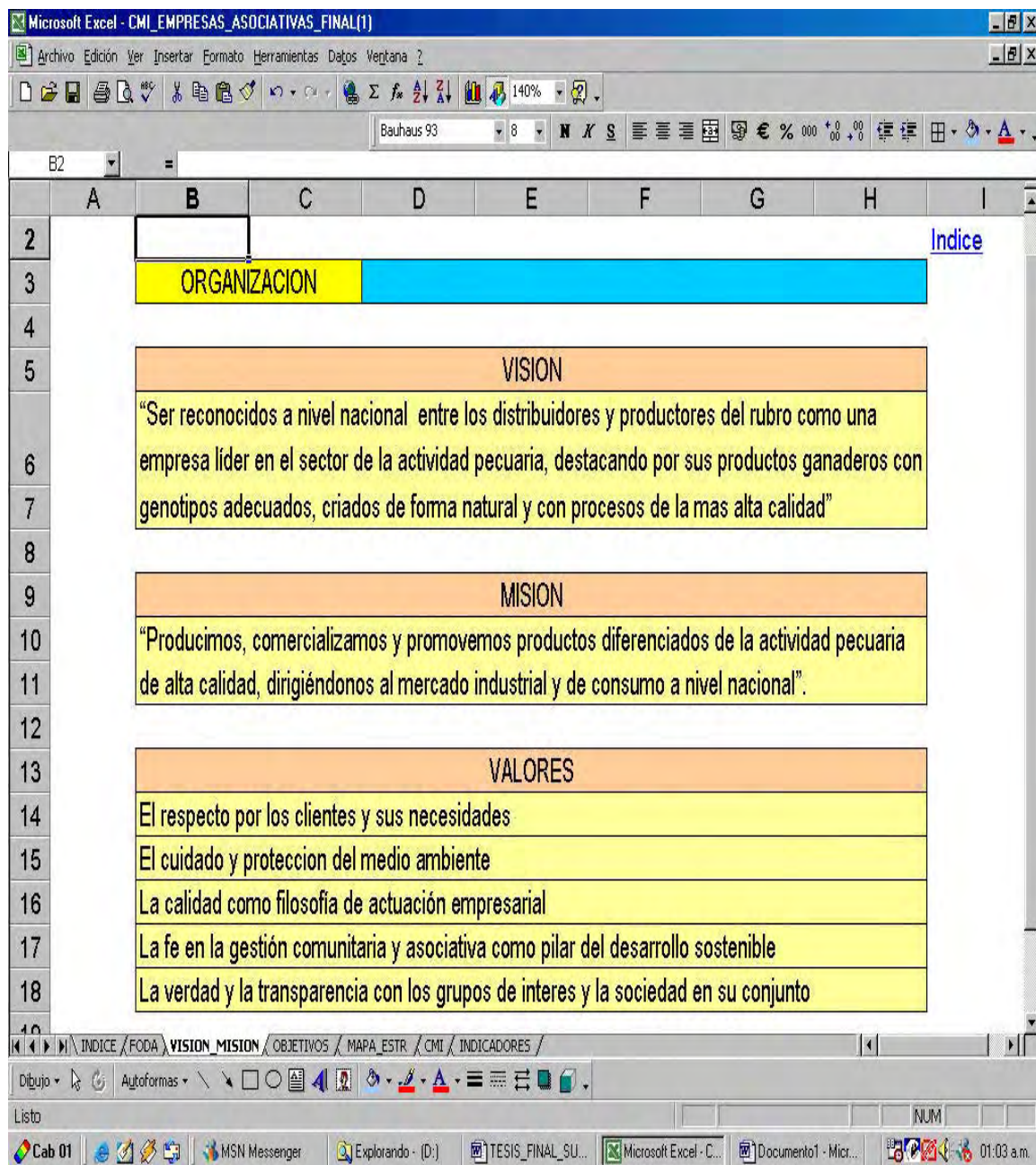
Listo

TESIS\_FINAL\_SUSTENTACION\_UNMS

Cab 01 MSN Messenger Explorando - (D:) TESIS\_FINAL\_SU... Microsoft Excel - C...



### 4.3.3. Visión, Misión y Valores





### 4.3.4. Objetivos estratégicos

Microsoft Excel - CMI\_EMPRESAS\_ASOCIATIVAS\_FINAL(1)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Arial Rounded MT Bold 8

B1 =

Indice

ORGANIZACION		Empresas Asociativas	
<b>PERSPECTIVA</b>		<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>RESPONSABLE</b>
PROCESOS	P2	Optimizar, rentabilizar y disminuir el riesgo de las inversiones	Contador
	P1	Optimizar costos de producción y procesamiento	Contador
CLIENTES	C3	Analizar el grado de satisfacción de los clientes y consumidores	Jefe de ventas
	C2	Ampliar la gama de productos derivados de acuerdo a la tendencia del mercado	Jefe de ventas
	C1	Direccionar la cartera comercial hacia mercados industriales y de consumo que otorguen mayor rentabilidad	Jefe de ventas
PROCESOS	P2	Redirigir toda la actividad comercial y corporativa hacia la satisfacción del cliente y el consumidor	Jefe de ventas
	P1	Tecnificar/automatizar la producción y automatizar los procesos sencibles a ello	Jefe de producción
APRENDIZAJE	A3	Actualizar los procedimientos operacionales de gestión y control con ayuda de la informatica	Jefe de personal
	A2	Reestructurar los equipos de labor en base a las habilidades e intereses de cada persona	Jefe de personal
	A1	Promover el desarrollo general del recurso humano en todos los niveles	Jefe de personal

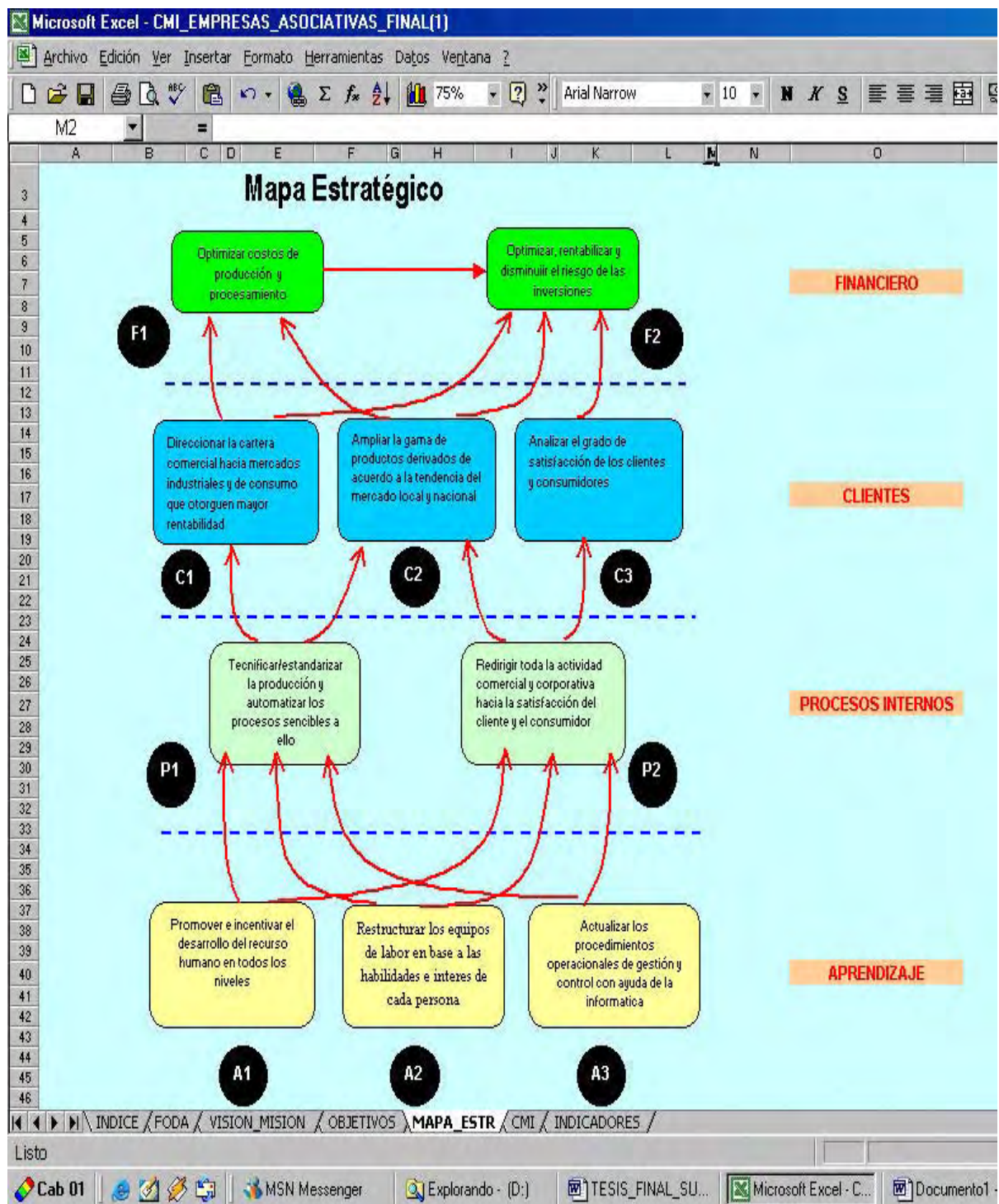
INDICE / FODA / VISION\_MISION / **OBJETIVOS** / MAPA\_ESTR / CMI / INDICADORES

Dibujo Autoformas

Listo NUM

Cab 01 Explorando - (D:) TESIS\_FINAL\_SU... Microsoft Excel - C... Documento1 - Micr... 01:07 a.m.

### 4.3.5. Mapa Estratégico





### 4.3.6. Cuadro de Mando Integral

Microsoft Excel - CMI\_EMPRESAS\_ASOCIATIVAS\_FINAL(1)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A1 = Indice

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1	Indice	CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
2												
3		PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico	Estrategia	Iniciativa	Indicador	Meta	Unidad de Medida	MEDIOS DE VERIFICACION	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	
4												
5		FINANCIERA	F2	Optimizar, rentabilizar y disminuir el riesgo de las inversiones	Margen de utilidades razonables	Lograr el mejor rendimiento sobre las ventas globales	Resultado del ejercicio Ventas totales	15% anual	Ratio	EE FF	Anual	Contador
6	Lograr el mejor rendimiento financiero					ROCE, ROI	5% anual	Ratio	EEFF	Anual	Contador	
7	Evaluar el presupuesto					Presupuesto aprobado	12 veces anual	Soles	EEFF	Mensual	Contador	
8	Disminuir los gastos administrativos					Gastos adm/ventas	25% anual	Soles	EEFF	Mensual	Contador	
9	Disminuir las pérdidas acumuladas					ROCE	10% anual	Soles	EEFF	Anual	Contador	
10		F1	Optimizar costos de producción y procedimiento	Control y optimización de costos	Optimizar el control costos de producción	Costo global de producción/venta global	60% anual	Porcentaje	Informe de producción	Anual	Jefe de producción	
11	Disminuir la mortandad				Tasa de mortalidad	3% anual	Porcentaje	Informe de producción	Anual	Jefe de producción		
12	Optimizar costos de asistencia técnica				Costo unitario de asistencia técnica	3% del total del precio de venta unitaria	Porcentaje	Informes unidad de medicina veterinaria	Mensual	Jefe de producción		
13												
14		CLIENTES	C3	Analizar el grado de satisfacción de los clientes	Elaboración de encuestas	Entregar al cliente encuesta sobre calidad en la atención	No de encuestas por cliente	1 encuesta con 5 preguntas	Cantidad	Lista de preguntas	Diario	Jefe de ventas
15			C2	Ampliar la gama de productos derivados de acuerdo a la tendencia del mercado local y nacional	Diseño de nuevos productos de consumo masivo	Procesar nuevos productos derivados	No. de productos procesados derivados de bajo costo	5 productos derivados, queso, mantequilla, yogurt, embutidos, leche	Cantidad	Plan de inversiones	Mensual	Jefe de producción
16			C1	Direccionar la cartera comercial hacia mercados industriales y de consumo que otorguen mayor	Dirección de la cartera de clientes hacia nuevos mercados rentables	Diseñar un plan de mercado para captar clientes industriales y de consumo	Inversión en plan de mercadeo aprobado	1 año	Soles	Plan de inversiones	Mensual	Jefe de ventas
17												

INDICE / FODA / VISION\_MISION / OBJETIVOS / MAPA\_ESTR / CMI / INDICADORES /

Listo

Cab 01 MSN Messenger Explorando - (D:) TESIS\_FINAL\_SU... Microsoft Excel - C... Documento1 - Mic... 01:13 a.m.







#### 4.3.7. Indicadores Financieros y no financieros

[illegible]





## CONCLUSIONES

1. Las Empresas Asociativas en nuestro medio fueron creadas por el Decreto. Ley 17716, Ley de Reforma Agraria en el año 1969. Estas empresas que se dedican con exclusividad a la actividad de explotación agropecuaria (vacunos, ovinos, camélidos sudamericanos, Psigranja), cuentan con recursos naturales renovables como pastos naturales, agua y tierras de pastoreo. Vienen aplicando desde su creación un sistema de control gerencial, distinta a su realidad actual; las razones por la cual; mantienen aún vigentes dicho sistema se deben a que la plana directiva y ejecutiva, inciden en procesos tradicionales poco competitivos, con carencia en el manejo de indicadores de gestión, rechazando las nuevas tendencias, restándole importancia al sistema de control gerencial como elemento de gestión que permita proporcionar seguridad razonable y confiabilidad en el procesamiento de la información, para medir su desempeño, razón por el que vienen descapitalizándose.(pag 76-103)
2. El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, constituye una ventaja competitiva para las empresas, el cual: es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión, misión, en objetivos, metas e indicadores del desempeño de la organización bajo las 4 perspectivas, (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), superando a los métodos tradicionales en la medición del desempeño, puesto que considera a los tangibles e intangibles, centrándose en las actividades críticas para la creación de valor, siendo sistemático, dinámico y que cuenta con una

metodología, para su planificación, diseño, implantación y seguimiento en las empresas (47 - 57/68 - 74)

3. Existe una relación entre el cuadro de mando integral y la planificación estratégica, este último es conceptuado como el proceso de la planificación, para formular la visión, misión, valores previo a un análisis de los factores endógenos y exógenos de la empresa, para diseñar y seleccionar las estrategias mas adecuadas, estas estrategias, planteadas a través de objetivos estratégicos, son clasificadas por el cuadro de mando integral dentro de sus cuatro perspectivas que maneja, señalando la hoja de ruta de causa – efecto que deben tener los objetivos estratégicos, mediante el mapa estratégico, para finalmente incorporarlo dentro del cuadro de mando integral, acompañado de otros elementos, como indicadores, iniciativas, metas, unidad de medida, responsables.(pag 58 – 68)
4. Al concluir el presente estudio cabe una reflexión en relación con lo que ha sido y lo que puede llegar a ser la economía pecuaria de nuestro país donde; desde un enfoque ancestral basada en la economía de supervivencia es posible en la actualidad, y de la mano de la tecnología, dar el salto a otro tipo de economía basada en el bienestar de productores y consumidores y de este modo contribuir a un crecimiento sostenible globalizado y competitivo



## RECOMENDACIONES

- 1) A las empresas asociativas de nuestro medio, aprovechando que cuentan con recursos naturales renovables, como pastos naturales, tierras de pastoreo, y su especialización exclusiva en la explotación de ganado (ovino, vacuno, camélidos sudamericanos, Psigranja), deben aprovechar el análisis efectuada, a las variables del sistema de control gerencial aplicable por ellos, con la finalidad de obtener conocimiento sobre su realidad actual y competitividad frente a otros tipos empresariales dedicados a la actividad agropecuaria.(Conclusión 01)
- 2) Los Directivos de la Empresas asociativas de la Región Junín, deben considerar la reversión de las debilidades mostradas en la matriz FODA, con ayuda externa de personas y/o instituciones, especializadas para tal fin (Conclusión 01)
- 3) El comité de educación de estas entidades deben jugar un rol muy importante, en elevar el nivel cognoscitivo permanente del recurso humano en su totalidad, con la finalidad de afrontar, lo cambios acelerados, de la actividad empresarial actual (Conclusión 01)
- 4) Los Directivos de las empresas asociativas de la Región Junín, deben Implantar su nuevo sistema de control gerencial, basado en el Cuadro de Mando Integral para sus unidades estratégicas de negocios (ganado vacuno, ovino, camelitos sudamericanos y Psigranja), modelado en la presente tesis con la finalidad de fortalecer su ventaja competitiva con otras de similar

característica, familiarizándose con el manejo de indicadores financieros y no financieros, y garantizando su continuidad dentro del mercado local y nacional (Conclusión 02)

- 5) Los Directivos de las empresas asociativas de la Región Junín deben desarrollar acciones para un cambio a las nuevas tendencias administrativas , pensando en el largo plazo, para ello su visión, misión, valores, estrategias y políticas, deberán basarse en modelos administrativos como el planeamiento estratégico, con la finalidad que al implantar el Cuadro de Mando Integral, cumpla su rol en benéfico de estas entidades, optimizando su rentabilidad y mejorando el nivel de vida de sus integrantes.(Conclusión 03

## BIBLIOGRAFÍA

- BALLVE, Alberto: Tablero de Control, Ediciones Macchi, Buenos Aires – Argentina,  
año 2003
- BELLMAN: Separata del curso de control interno de gestión, Lima año 1998  
Biblioteca Practica de Contabilidad, Tomo 7 pagina 47. 3ra edición  
2003, Barcelona
- BIBLIOTECA PRACTICA DE CONTABILIDAD : Tomo 7, 3ra edición, España  
2001
- CHIAVENATO IDALBERTO: Introducción a la Teoría General de la  
Administración, 5ta edición, año 1998
- DAVILA Antonio: Profesor adjunto del IESE en el departamento de control,  
Revista de Antiguos Alumnos, septiembre de 1999
- DAVILA S, Antonio: El Cuadro de mando integral, nuevas herramientas de control,  
34 IESE, septiembre de 1999
- DICCIONARIO DE la REAL ACADEMIA, año 1998
- JOHMSOM, Gerry: Dirección Estratégica, 3ra edición, prentice hall
- KARLOF, Bent: Estrategia Empresarial 1999, Buenos Aires, ediciones Granita
- LOPEZ Sergio: Balance Estratégico, Gerente Señor de la Fabrica de Mejora del  
Desempeño en Pricewater House Coopers, 2002
- MANTILLA B. Samuel (traductor): Control Interno, Estructura Conceptual  
Integrada, Santa Fe de Bogotá, marzo 2000
- MUÑIZ, Luis: Folleto, la esencia del cuadro de mando integral, Harward, Deusto,  
pag 14
- PINILLA FORERO, José: Auditoria Informática Un enfoque operacional, Tercera  
Edición 1998. Colombia

KAPLAN Robert y NORTON David: El cuadro de mando integral, Gestión 2000, segunda adición

SALGUEIRO Amado: Indicadores de gestión y cuadro de mando, ediciones Díaz de Santos

SEPARATA: De Auditoria de la Contraloría de la Republica de Venezuela, Julio del 2003

SEPARATA: XXIV Congreso de la INTOSAI – 1998

VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando: Planeamiento Empresarial, Editorial San Marcos, Lima – Perú, 1998

VILLAJUANA Carlos, Tablero de Gestión Estratégica Integral 1ra edición, Lima, noviembre del 2001

VIÑEGLA LOPEZ, Alfonso: Separata sobre cuadro de mando integral .2002

VOGEL, Mario Héctor: Director del club Tablero de Comando: Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un Suicidio 2004

---

## **DISPOSITIVOS LEGALES**

Decreto Ley No. 17716: Ley de Reforma Agraria, Publicado el 24 de junio del año 1969

Decreto Legislativo No 002 Ley de desarrollo agrario

Decreto Legislativo No. 653: Ley de promoción de la inversión en el sector agrario, publicado en el Peruano con fecha 01/08/91 y su reglamento el Decreto Supremo 048 –91AG/OCA-OAD-UT

Decreto Legislativo No. 885 Ley de promoción del sector agrario del 10/11/96

Ley 25902: Ley orgánica del Ministerio de Agricultura del 27/11/92

Ley 26505 Ley de inversión privada para el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas del 12/07/95

Ley 27360 Ley de Promoción del sector agrario del 31/10/2000

---

## **INTERNET**

[bussinesscol.com](http://bussinesscol.com)

[es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

[.www.cuadrodemandando.unizar.es](http://www.cuadrodemandando.unizar.es), año 2003

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

[www.Minag.gob.pe](http://www.Minag.gob.pe): PORTAL AGRARIO: Ministerio de Agricultura

[www.octi.gov.ve](http://www.octi.gov.ve)

[www.telser.com.pe](http://www.telser.com.pe)

[www.12manage.com](http://www.12manage.com)

[www.telser.com.pe](http://www.telser.com.pe)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 GANADO OVINO



### **Situación actual**

El sector de la ganadería ovina en el país ha sido mas afectada por las situaciones políticas, económicas y sociales ocurridas durante los últimos 30 años. Hasta 1,968 la población de ganado ovino que bordeaba los 15 millones de cabezas se distribuía alrededor del 70% restante entre las empresas alta y medianamente tecnificadas. En el proceso de Reforma Agraria, el 85% de la población ovina nacional pasó a manos de comunidades y pequeños propietarios, cuyos bajos niveles tecnológicos de producción propicio una tendencia decreciente de producción de carne. Esta situaron se agravo en la década de los años 80 cuando por efectos del terrorismo se produjo grandes migraciones del sector rural a los centros poblados ocasionando la descapitalización de esta ganadería. Asimismo, las organizaciones rurales en el sector como las sociedades agrícolas de interés social (SAIS) y las cooperativas, que fueron beneficiarias de la Ley de la Reforma Agraria de la mejor ganadería ovina, en un alto porcentaje tuvieron un fracaso administrativo las que fueron conducidas a su parcelación o a formar parte de las comunidades de origen.

Otros factores a la producción ovina han sido las fuertes sequías las que afectaron la disponibilidad de pastos, que constituye su única fuente de alimentación, ya que el 100% de su explotación es en el sistema extensivo.

En la década de los años 90 se observa una ligera recuperación de la ganadería ovina pasando de 12.2 millones de cabezas a 14.2 millones.

Como consecuencia de los bajos niveles tecnológicos de explotación poco se espera de la mejora de los incrementos de la productividad y los rendimientos en carne se ubican los 11.3 y 12.5 Kg. en carcasa de los animales beneficiados.

### **Población y producción nacional**

La población de ovinos para el año 2003 es de 14'100,000, habiéndose, incrementado en un 18% en el período 1993 y 2003, siendo los departamentos de Puno, Cuzco, Junín y Huanuco aquellos representativos en el ámbito nacional encontrándose en la sierra del Perú el 96.2% de ovinos, bajo crianza extensiva, el 25% de la población ovina se encuentra en propiedad de empresas asociativas como las Sociedades Agrícolas de interés social, Cooperativas Agrarias de

Producción, Empresas Rurales de Propiedad Social y medianos productores.(Fuente SAIS TUPAC ANARU)

**Población Nacional de Ovinos 1993 – 2003**  
**Cabezas**

<b>AÑO</b>	<b>CABEZAS</b>
1993	11,876,500
1994	12,160,223
1995	12,569,983
1996	12,712,513
1997	13,108,047
1998	13,565,812
1999	14,296,717
2000	14,686,310
2001	14,252,613
2002	14,046,558
2003	14,100,000

Fuente: FAO

El 60% de la población de ovinos es criollos, el 25% cruzado y el 15% de raza, habiéndose reportado rendimientos de peso promedio de carcasa entre 12.2-12.7 Kg./carne/ovino, como consecuencia de un bajo nivel de mejoramiento genético.

La tendencia de la población y la producción de lana y carne es levemente creciente, a pesar de la disminución del precio real de lana y carne a nivel del productor, insuficiente asistencia técnica, despoblación del sector rural, bajo nivel tecnológico.

La crianza de ovinos se encuentra concentrada principalmente al nivel de pequeños productores en sistemas extensivos, basados en la alimentación con pastos naturales en las zonas altoandinas, y con residuos de cosechas y malezas al nivel de los valles costeros, interandinos y de las vertientes. El nivel de la crianza familiar, predomina el ovino Criollo, con buena rusticidad pero bajos niveles productivos de lana y carne. El sobrepastoreo es un problema muy común en estas crianzas.

Existen un grupo de empresas campesinas que han logrado un aceptable nivel tecnológico y rebaños de mayor tamaño que en las crianzas familiares, que le permiten manejar una economía de escala. Así tenemos a la **SAIS Pachacutec** y la **SAIS Tupac Amaru** en la zona centro, la primera con una población aproximada de 80 000 cabezas de ovinos Corriedale y la segunda con 110 000 cabezas de la raza Junín.

Además existen una diversidad formas empresariales comunales como las granjas comunales, cooperativas comunales, empresas comunales y comités ganaderos de las comunidades, con poblaciones de ovinos que varían entre 1000 a 12000 ovinos.

Así también existen algunos criadores particulares que mantienen plantales de ovinos Corriedale y Hampshire, ubicados Estas crianzas se desarrollan al nivel de zonas altoandinas entre los 3800 a 4200 msnm.



### Principales razas

**Criollo.** Ovino formado de la descendencia de los ovinos traídos por los españoles durante el siglo XVI, se encuentra en los valles costeros, interandinos y la vertiente oriental, así como en las zonas altoandinas a nivel de crianzas familiares. Su principal característica es ser una raza de fenotipo muy variado, alta rusticidad y mediana prolificidad.

Es de bajo nivel productivo de lana y carne. Se han reportado valores promedio de peso de vellón de 1.5 kg, peso vivo de 27 kg. para ovejas y 35 kg. para carneros. Actualmente constituye la raza ovina de mayor población en el país.



**Corriedale.** Originario en Nueva Zelanda. Aptitud de doble propósito para producción de lana y carne. Presenta una calidad de lana que varía de 24 a 31 micras de diámetro de fibra, considerada como lana de finura media, con un buen grado de rizamiento, brillo y color. El vellón varía entre 4 a 6.4 kg. Además posee una buena conformación muscular, fortaleza, rusticidad y pigmentación negra a nivel de los ollares, labios y pezuñas.

A edad adulta el carnero llega a pesar entre 79 y 125 kg y la oveja entre 59 y 82 kg, dependiendo del sistema de alimentación. De acuerdo a sus características reproductivas puede ser considerada de prolificidad baja. Se encuentra muy difundida al nivel de las principales ganaderías ovinas de los departamentos de Junín, Pasco y Puno.



**Junín.** Raza Peruana formada en el Departamento de Junín, a partir del año 1955. Aptitud de doble propósito, lana y carne, pero de vellón más fino que el

**Corriedale.** Muestra gran adaptación al pastoreo en las praderas nativas altoandinas. Además presenta una buena precocidad, conformación muscular, gran alzada, fortaleza, pecho amplio y profundo que resaltan su habilidad carnicera.

Presenta una cabeza fuerte, cara limpia, extremidades largas y fuertes, pero variado grado de pigmentación en los ollares y pezuñas. El 80% de los vellones Junín varían en un rango de 23 a 25 micras de diámetro de fibra, y el peso de vellón varia entre 3 a 5.6 kg. A edad adulta los carneros alcanzan un peso vivo de 74 kg y las ovejas de 45 kg, en condiciones de alimentación con pastos naturales. Actualmente el núcleo genético de esta raza se encuentra en la SAIS Tupac Amaru del Departamento de Junín.



**Hampshire Down.** Originaria de Inglaterra, perteneciente al grupo de razas de cara negra. Es una raza especializada en la producción de carne, pero las carcasas presentan un alto contenido graso. Por ello los carneros de esta raza son utilizados para la cruce industrial con ovejas Corriedale y Junín, para la producción de corderos en sistemas de alimentación con pasto cultivado.

Son animales muy pesados, los carneros alcanzan entre 100 a 135 kg y las ovejas de 70 a 90 kg. de peso corporal. Presentan una alto índice de crecimiento, pero a la vez exigen buenas condiciones de alimentación como suplemento en concentrados y alimentación con pastos cultivados para expresar su potencial carnicero. Se encuentra difundida al nivel de las zonas altoandinas de los departamentos de Junín, Cerro de Pasco, Puno y en los valles de los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna



**Black Belly.** Raza de ovino de pelo originaria de la isla de Barbados en América Central. Se caracteriza por su buena prolificidad, poliestricidad anual y precocidad reproductiva. Sin embargo carece de aptitud lechera y conformación cárnica. Los carneros presentan un peso vivo entre 50-55 kg y las ovejas entre 40 a 45 kg.

Las ovejas son multiparas presentando un 20% de partos simples, 40% de partos dobles y 30% de partos triples. Se encuentra muy difundida al nivel de la Selva, Costa Norte y Centro del Perú.



**Assaf.** Ovino originario de Israel, de aptitud cárnica y producción lechera. Las ovejas presentan una ubre con buen desarrollo, en la cual se produce de 3.1 a 3.3 litros/día durante 120 días. La leche contiene un alto porcentaje de grasa (5.7%) resultante en un alto rendimiento quesero. Se caracteriza por presentar una cabeza de perfil convexo, orejas largas y colgantes, vellón grueso y color variado, una cola gruesa en su base debido a que contiene una reserva de grasa. Presenta una buena conformación muscular, de cuerpo largo, ancho y profundo. Se pueden ubicar ejemplares puros de Assaf en la Universidad Nacional Agraria La Molina



**Asblack.** Raza sintética en proceso de formación en el Perú, Esta raza pretende reunir las características de habilidad materna, producción de leche y conformación cárnica del Assaf con las de poliestricidad y prolificidad del BBB, resultando en un ovino capaz de ser utilizado en la producción intensiva de carne de cordero.



### **Principales productos**

#### **Lana**

La escasa disponibilidad de recursos alimenticios forrajeros de calidad, cambios de la propiedad por efecto de Ley de Reforma Agraria, problemas sociales producidos por el terrorismo, se les adiciona la paralización en el mejoramiento genético para elevar la calidad de lana, la ausencia de recursos del sector campesino para introducir germoplasma de calidad genética elevada, falta de capacitación y asistencia técnica para mejorar los niveles de explotación, y lo que ha tenido mayor impacto en las empresas organizadas, como las SAIS, han sido los bajos precios de los mercados internacionales de la lana, lo que prácticamente las ha llevado a una profunda depresión, crisis y colapso.



La lana es uno de los principales productos de los ovinos Corriedale y Junín, se caracterizan por vellones de finura media (24-31 micras), buena longitud (8-11 cm), alto rendimiento al lavado (65-70%) y buen grado de resistencia. Este producto es destinado en su totalidad a la industria textil nacional. Se cosecha durante las faenas de esquila que se realizan entre los meses de Febrero y Marzo, Los vellones son clasificados de acuerdo al Sistema Peruano, luego prensados y enfardados en telas de yute.

**Carne.**

Este producto se caracteriza por su buena calidad nutricional, se estima un valor nutricional promedio para la carne magra de 18.2% de proteína, 12.5% de grasa, y para la carne semigrasa de 16.4% proteína, 26.4% grasa. Los cortes de mayor valor económico corresponden a las del tren posterior y brazuelos. Las carcasas de ovinos se clasifican de acuerdo al Reglamento Tecnológico de Carnes.

El precio promedio nacional en el año 2003 pagado al productor en chacra fue de S/.3.41 Nuevos Soles por Kilogramo de peso, siendo S/. 6.00 Nuevos Soles el precio promedio al consumidor.

**Pieles**

Las pieles constituyen un subproducto de la crianza, estimándose que existe una perdida altísima de ellas por la falta de aplicación de técnicas de conservación.

En Nueva Zelanda una piel curtida se vende a más de US \$50 dólares americanos, precio que supera a los US \$34.3 valor económico de venta de una carcasa de 15 Kg en el Perú. Los productores en el Perú reciben menos de US \$1.4 por piel fresca

## ANEXO 2

### GANADO VACUNO



#### Situación actual

La situación de la ganadería lechera se puede resumir que en la década de los 80, acusó una disminución y luego un estancamiento en cuanto a la producción, generada por la reducción de establos como consecuencia de la Reforma Agraria y la importación descontrolada de leche en polvo subsidiada, que trajo como resultado una pérdida de la rentabilidad y la imposibilidad de introducir tecnologías mejoradas. En la década de los 90 la producción de leche fresca, presenta una tendencia creciente como consecuencia de la estabilidad económica y el proceso de pacificación, que han permitido retomar el desarrollo de la actividad ganadera en zonas con gran potencial que anteriormente se encontraban bajo la influencia del terrorismo y/o narcotráfico. Asimismo, la expansión y la reconstrucción de la red vial han permitido el acceso de la producción de las zonas rurales a los principales mercados del país, contribuyendo primordialmente la industria láctea, la misma que ha ampliado sus rutas de recojo en el ámbito nacional (Fuente SAIS Tupac Amaru).

#### Población y producción nacional

La población vacuna del país bordea aproximadamente las 4'900,000 cabezas, representando la ganadería lechera una población estimada del 12%, 635,316 vacas en producción localizadas entre las distintas cuencas a nivel nacional, distribuidas en 296,633 Unidades Agropecuarias.

La producción de leche fresca en el año 2003 a nivel nacional fue de 1'226,132 TM. A nivel departamental, Arequipa es el principal productor de leche fresca con alrededor del 22%; seguido de Lima que produce más del 14% y Cajamarca con el 12%.(Fuente Agronoticias)

Las cuencas lecheras especializadas producen el 70% de leche y están agrupadas en la de Cajamarca (involucra Cajamarca, Lambayeque y la Libertad), Lima (involucra Lima e Ica) y la de Arequipa (involucra Arequipa, Moquegua y Tacna). La Sais Tupac Amaru, la empresa asociativa más grande en producción

de leche en los años 2003,2004 y 2005 ha producido un promedio de 500,000 litros

El uso de la leche fresca nacional en la industria se viene incrementando, es así que la producción de leche evaporada y pasteurizada se viene incrementando, mientras que en los años 80 la industria láctea acopiaba el 23% de la producción, actualmente este nivel de acopio bordea el 42%.

La industria nacional, representada por las empresas Gloria, Nestlé y Laive en el año 2002 acopió 501,480 TM de leche fresca de pequeños y medianos productores, principalmente en Lima, Arequipa, Cajamarca y la Libertad. Siendo la empresa Gloria S.A. la principal acopiadora de leche fresca nacional (56%).

Como se muestra la mayor producción nacional es producto de la inversión de los ganaderos, incremento de la productividad y la instalación de centros de acopio por parte de la industria y la política de protección, trayendo como consecuencia una disminución de la importación, en el año 2002 se importó un equivalente a 249,000 TM de leche fresca cruda, habiendo decrecido en 66% respecto al año 1999 (380,000 TM) la que provenía principalmente de Nueva Zelanda (68% de la importación). La importación de productos lácteos en el año 2003 ha seguido disminuyendo, teniendo un volumen de 237,000 TM (38% de decrecimiento con respecto al año 2001). De continuar esta tendencia en dos o tres años estaremos llegando al autoabastecimiento de leche con producto nacional. Cabe mencionar que la empresa Gloria viene exportando leche evaporada desde el año 2002

A nivel internacional, existe una fuerte intervención estatal con subsidios y/o políticas en países como Estados Unidos, Brasil, Argentina y Unión Europea, Australia, los países de la Unión Europea apoya a sus productores de leche con un subsidio promedio de 69% para la leche en polvo entera, los EEUU, con 14% sobre el precio local y Brasil destina \$ 74 millones, como fondo lácteo con el objetivo de aumentar la producción y calidad de leche, lo que justifica el mantenimiento de la política de protección por parte del Estado Peruano.

### **Principales razas:**

**Holstein** - Es originaria de Holanda, de color de pelaje blanco y negro. En el Perú es la principal raza de producción de leche representando alrededor del 60% de la población bovina en los sistemas de producción lechera.

Una vaca adulta en producción debe pesar por lo menos 680kg., mientras que un toro adulto en condiciones de servicio debe pesar alrededor de 1,000kg. aproximadamente. Además pueden llegar a producir hasta 6,000 litros de leche por campaña, con un porcentaje de 3.5% de grasa, en condiciones de estabulación.



**Brown Swiss.-** Es originaria de Suiza, también es conocida como Pardo Alemán y/o Pardo Suizo. El color de su pelaje pasa por todas las tonalidades del marrón. Los ejemplares de esta raza provenientes de Europa son principalmente de doble propósito al contrario de las provenientes de Norteamérica donde han venido seleccionándose sobre la base exclusivamente de su producción lechera, llegándose a obtener entre 5,000 a 6,000 litros por campaña.

Tenemos que una vaca adulta pesa entre 650 a 800kg. Mientras que el toro adulto en condiciones de servicio pesa entre 1,100 a 1,200kg. En condiciones de estabulación en sistemas intensivos llega a producir 6029kg con 4.2% de grasa y 3.09% de proteína.

Esta raza también es importante en nuestro país, es la más adaptada a la altura y de ahí su importancia en la sierra peruana, su población se concentra principalmente en el Departamento de Junín (45.7%) y su producción de leche promedio es entre 1,500 a 3,500 litros/vaca/ campaña en condiciones de altitud y alimentación basándose en base a pastos naturales y cultivados.



**Jersey.-** Esta raza es de origen de la isla de Jersey, su color característico es canela claro a rojizo o marrón, con o sin manchas blancas. Tiene aptitud para las zonas cálidas. Su producción de leche alcanza los 5 512kg por campaña.





**Cebú.-** Las razas adaptadas a los trópicos son importantes por su capacidad para sobrevivir en las condiciones de clima calurosos gracias a su rusticidad, resistencia al calor. A pesar de que la producción promedio de la leche es baja, algunas razas cebuínas como: La Gir, Guzerát y otras, han sido seleccionadas para la producción de leche con niveles de alrededor 2000kg en 305 días de lactación, actualmente en el Perú el cebú se viene cruzando con las razas Holstein y Brown Swiss para mejorar la producción lechera en los departamentos de la región amazónica.



**Otras razas:**

**El Ganado Criollo del Perú.-** Tiene una gran importancia por ser considerado el pie de Cría o la población base de nuestra ganadería, puede ser usado para triple propósito: carne, leche y trabajo

El vacuno criollo puede llegar a pesos vivos de 300kg los machos y 195kg las hembras. La producción de leche por lactación puede llegar a 350kg.

## ANEXO 3

### CAMELIDOS SUDAMERICANOS



#### Situación actual

Los camélidos sudamericanos son animales típicos de nuestra zona andina; los primeros indicios de su domesticación datan de hace 6,000 años, en él (Departamento de Junín, Perú). Los camélidos sudamericanos comprenden cuatro especies: la llama (*Lama glama*); la alpaca (*Lama pacos*); el guanaco (*Lama guanicoe*) y la vicuña (*Lama vicugna*). De estas cuatro la llama y la alpaca son especies domesticas, mientras que el guanaco y la vicuña son especies silvestres.

En el mundo se encuentran distribuidos a lo largo de la Cordillera de los Andes en América del sur, desde del Ecuador hasta la Tierra del Fuego, ubicándose su mayor concentración en el altiplano peruano-boliviano, el norte de Chile y Argentina, se localizan en alturas que fluctúan entre 3600 y 5000 metros de altura.

El Perú es el principal productor de camélidos sudamericanos del mundo con más de 4.2 millones de cabezas entre las cuatro especies, de las cuales alrededor de 3 millones son alpacas y representan más del 80% de las existentes en el mundo.

Sin embargo, la alpaca ya no es un animal de crianza exclusiva de Sudamérica, puesto que desde fines de los años 80 se viene desarrollando su crianza en Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá, manteniéndose el interés por desarrollar su crianza en otros países.

PAIS	CABEZAS
Australia	16,700
Canadá	4,400
Alemania	10
Nueva Zelanda	4,500
Suiza	12
España	20
EE.UU..	35,783
Bolivia	332,000

Chile	40,244
Ecuador	4,600
Argentina	2,300
Perú	3'041,598
Otros	97
Total	3'482,264
Fuente: CONACS	

Entre las poblaciones domesticas, por las características productivas de la fibra, se conocen dos fenotipos de alpacas: Huacaya y Suri; y dos de llamas: K'ara y Chaku. Con respecto a las poblaciones silvestres, la vicuña fue declarada en riesgos de extinción por la IUCN en 1969. Sin embargo gracias a un buen proyecto de conservación, la población de vicuñas aumentó y ha determinado de 1981 cambie su estatus a vulnerable. En la actualidad las disposiciones legales vigentes tienden a promover su crianza y utilización a pesar que aun no se cuenta con modelo de manejo económicamente viable que pueda ser transferido a la comunidad interesada en la conservación y utilización del recurso.



## **Población y producción nacional**

### **Población de alpacas:**

Las alpacas, como toda la ganadería de la sierra, es otra de las especies que ha atravesado por serias crisis durante la década de los años 70 por efecto de la ley de Reforma Agraria, la década de los años 80 por los años del terrorismo y en las décadas siguientes por los graves fenómenos atmosféricos como consecuencias de sequías prolongadas y heladas. La crianza de alpacas en el Perú esta distribuida principalmente en los departamentos de Puno (57%), Cuzco (13%), Arequipa (9%) y Huancavelica (7%), se encuentra en manos de pequeños productores (85%) en unidades agropecuarias dispersas, las que conducen entre 50 y 100 cabezas por rebaño en forma extensiva.

Los índices productivos de fibra van desde 3 a 6 libras/ cabeza/año y la producción de carne de 20 a 30kg/cabeza según el nivel de tecnología de los sistemas de producción alpaqueras.

### **Producción:**

El producto más desarrollado de la crianza de la alpaca es la fibra y sus derivados, por su nivel de procesamiento artesanal e industrial para la exportación. La producción de fibra en el año 2003 fue de 3,103 TM. El mercado de la fibra es controlado por dos grandes empresas que adquieren el 73%. El 80% de la oferta mundial de la fibra de alpaca proviene del Perú, 15% es producido por Bolivia y el 5% restante es producido por otros países. Los principales importadores de fibra son China, Estados Unidos, Italia y Japón.

En cuanto a los volúmenes de producción se refiere, la producción de carne de alpaca para el 2003 alcanzó un volumen de 8,701 toneladas.

### **Especies y razas**

#### **Alpacas:**

Entre las alpacas se encuentran dos razas: Huacaya y Suri.

**Raza Huacaya**, Es la más abundante correspondiendo a esta raza el 85% del total de alpacas (Censo Nacional Agropecuario 1994). Se caracteriza por poseer abundante fibra que cubre el cuerpo, piernas y cuello. Las patas y cara están cubiertas por fibra corta, mientras que en el resto del cuerpo ésta es más larga y rizada, dando al animal una apariencia esponjosa. El crecimiento anual de la fibra es de 9 a 12 cm. de longitud.



**Raza Suri**, Se caracteriza por tener la fibra lacia, ligeramente ondulada, más sedosa y de crecimiento anual entre 10.4 a 20 cm. de longitud., la cual cae a los costados del cuerpo del animal.



**Llamas:**

La llama es un animal de constitución fuerte y el más grande entre los camélidos domésticos. Tiene un cuerpo esbelto, con cabeza pequeña, las orejas encorvadas y de tamaño grande.

Se diferencian dos variedades de Llamas: la pelada o Kara, que se caracteriza por haber desarrollado poca fibra en el cuerpo, careciendo de fibra en la cara y piernas, se estima que el 70% de las llamas ubican en esta variedad. Estos animales son muy fuertes y se utilizan para el transporte de carga. La lanuda o Chaku, que muestra mayor cantidad de fibra en el cuerpo, con un vellón denso compuesto por fibras finas y de mayor longitud.

**Vicuña:**

El más pequeño de los camélidos, muy apreciado por la finura de su fibra. Se caracteriza por el color de su vellón marrón canela ("color vicuña") en la parte dorsal y lateral del cuerpo, a lo largo del cuello y la porción dorsal de la cabeza. El pecho, vientre, parte interna de las piernas y al inferior de la cabeza son blanco.

Las características físicas de la vicuña así como las cualidades de su fibra, determinaron la misma fuera considerada en el escudo nacional, como representación de la riqueza animal existente en nuestro país.

Este camélido silvestre es protegido por convenios internacionales por el peligro de su extinción. Es poseedora de la fibra más fina del mundo. Es necesario presentar una alternativa de conservación de la especie para una explotación técnica y racional de su fibra, sobre todo cuando se conoce que 10 vicuñas producen 1kg de fibra/año la cual tiene un precio de US\$500 en el mercado internacional resultando por consiguiente una especie de mucha expectativa hacia el futuro.



**Guanaco:**

Es el camélido silvestre más grande y se encuentran poblaciones dispersas a lo largo de los andes sudamericanos. El guanaco es una especie que se adapta fácilmente a diversas condiciones ecológicas, por eso se le puede hallar en los desiertos de la costa del Pacífico, la puna, las pampas y los bosques húmedos de Tierra del Fuego. Encontrándose guanacos hasta los 5,000 msnm.

El guanaco se caracteriza por su cuerpo esbelto, mostrando una coloración del pelaje que varía de un marrón rojizo oscuro en las poblaciones del sur, a un marrón más claro con tonos amarillentos arcillosos en las poblaciones del norte.

**Principales productos**

Los camélidos sudamericanos por su gran capacidad de adaptación constituyen el único medio de aprovechamiento productivo de extensas zonas de pradera alto andinas. Los principales productos que se obtienen son:

**Fibra de Alpaca**

El vellón de la alpaca es uno de los productos del animal máspreciado en el mercado, está constituido por fibras finas y gruesas. La fibra fina se encuentra en la parte del lomo y los flancos del animal; mientras que las fibras gruesas se concentran mayormente en la región pectoral, extremidades y cara. El diámetro de la fibra de alpaca oscilará entre 18 y 33 micras, dependiendo a qué parte del cuerpo corresponde y a la edad del animal esquilado. La finura promedio estará en el orden del 26.8 a 27.7 micras (Villarroel J., 1983).

**Fibra de Llama**

El Vellón de llama se caracteriza por contar con dos capas: la fibra fina en la parte inferior del animal y el pelo o cerdas en la parte superior, llegando en algunos casos a ocupar el 50% del total del vellón. La calidad de la fibra fina es excelente y se puede encontrar finuras promedio entre 20 a 22 micras. Como característica, la fibra es menos brillante que la alpaca, aunque su calidad textil es similar.

**Fibra de Vicuña**

El vellón de la vicuña, está compuesto por dos capas: las inferiores finas cortas y abundantes y las de la capa superior, compuesta de capas gruesas, relativamente planas y de mayor longitud. El vellón de vicuña cuenta con un 90% de fibras finas,

las cuales son las más finas entre las fibras naturales de origen animal, variando en un rango entre 12 a 15 micras.

Como producto de la esquila de una vicuña, se puede obtener 250 gr., de fibra, debiéndose esquilar al animal cada dos años. Dicha labor se debe realizar con mucho cuidado, pues siendo éste animal silvestre, requiere un procedimiento especial para capturarlo y esquilarlo, de modo tal que el animal no sufra daños en este proceso.

### **Fibra de Guanaco**

No se cuenta con mayor información sobre la fibra del guanaco. Referencias cualitativas indican que la capa fina de su vellón es de buena calidad textil.

## ANEXO 4

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL

<b>ACTIVO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Caja y Bancos	260,196.65	45,023.05	37,936.50
Cuentas por Cobrar Comercial	8,247.81	266,634.58	26,218.39
Otras cuentas por Cobrar	688,075.21	689,437.35	681,082.14
Existencias	4'246,222.23	3'605,943.78	3'234,539.93
<b>Total activo corriente</b>	<b>5'202,741.90</b>	<b>4'607,038.76</b>	<b>3'979,776.96</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Valores	212,698.63	122,939.91	122,939.91
Inmuebles Maq. Y equipo (neto)	30'863,114.10	32'933,266.13	32'791,373.52
Otras cuentas del activo	47,570.77	317,723.20	102,079.13
<b>Total activo no corriente</b>	<b>31'123,383.50</b>	<b>33'373,929.24</b>	<b>33'016,392.56</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36'326,125.40</b>	<b>37'980,968.00</b>	<b>36'996,169.52</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por Pagar Comerciales	233,073.17	592,925.03	173,073.17
Otras cuentas por Pagar	1'703,976.44	2'683,605.02	3'091,592.85
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1'937,049.61</b>	<b>3'276,530.05</b>	<b>3'264,666.02</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Beneficios Sociales	1'515,306.50	880,401.18	787,556.98
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>1'515,306.50</b>	<b>880,401.18</b>	<b>787,556.98</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	39'963,380.07	43'482,060.57	43'482,060.57
Excedentes e intereses	418,585.07	455,440.49	455,440.49
Capital adicional	23,152.54	25,191.06	25,191.06
Reservas	281,559.78	271,350.46	271,350.46
Resultados acumulados	-7'334,185.33	-10'334,249.14	-10'410,005.80
Resultado del ejercicio	-478,722.83	-75,756.67	-880,090.25
<b>total patrimonio</b>	<b>32'873,769.30</b>	<b>33'824,036.77</b>	<b>32'943,946.52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>36'326,125.40</b>	<b>37'980,968.00</b>	<b>36'996,169.52</b>



## ANEXO 5

### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL

	2003	2004	2005
Ventas	4'316,834.19	5'127,360,86	5'935,841,91
Costo de Ventas	-3'030,728.72	-3'313,659,54	-4'556,811,31
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1'286,105.47</b>	<b>1'813,701,32</b>	<b>1'379,030,60</b>
Gastos administrativos	-1'521,685.03	-2'149,976,97	-2'478,679,24
Gastos de comercialización	-426,164.11	-473,922,76	-384,080,65
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-661,743.67</b>	<b>-810,198,41</b>	<b>-1'483,729,29</b>
Otros ingresos (egresos)	183,020.84	734,441,74	603,639,04
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>-478,722.83</b>	<b>-75,756,67</b>	<b>-880,090,25</b>

## ANEXO 6

### MOVIMIENTO DE GANADO VACUNO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

	SUB-TOTAL	TOTAL	%
Existencia 01/01/05		2,510	
<b>INGRESOS</b>			
Nacimiento – Hembras	288		
Nacimiento – Machos	231	519	
Compras		2	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>3,031</b>	<b>100</b>
<b>EGRESOS</b>			
Mortalidad recuperada	117		3,86
Mortalidad quiebra	122		4,03
Morbilidad beneficiados	38		1,25
Beneficios en camal	114	391	3,76
<b>Venta en pie para beneficio</b>			
Vacas	65		2,14
Terneros Macho	0		
Ternero Hembra	0		
Vaquillas	29		0,96
Toretas	5		0,17
Toros	39		1,29
Novillos	299	437	9,87
<b>Venta en pie para reproducción</b>			
Vacas	4		0,13
Vaquillas	8		0,27
Terneros Hembras	2		0,06
Terneros Macho	2		0,06
Toretas	1	17	0,03
Perdida por responsabilidad		7	0,23
Robo		19	0,63
Donaciones		2	0,06
Existencia final 31/12/05		2,158	71,2
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>3,031</b>	<b>100,00</b>

VENTA EN PIE BENEFICIO	CANT	P/KILO	P/PROM	IMPORTE	%	PRECIO/KILO
VACAS	65	19,328	297,36	36,987,52	10,05	1,91
VAQUILLAS	29	6,249	215,48	12,568,00	3,42	2,01
TOROTES	5	1,595	319,00	4,386,25	1,19	2,75
TOROS	39	22,448	575,59	65,129,50	17,70	2,90
NOVILLOS	299	82,285	275,20	248,846,20	67,64	3,02
	<b>437</b>	<b>131,905</b>		<b>367,917,47</b>	<b>100,00</b>	

VENTA EN PIE REPRODUCC	CANT	IMPORTE	%
VACAS	4	1,700,00	7,99
TERNEROS	4	1,196,00	5,62
VAQUILLAS	8	16,388,00	77,00
TORETES	1	2000,00	9,39
	<b>17</b>	<b>21,284,00</b>	<b>100,00</b>

## PRODUCCIÓN Y VENTA DE LECHE EJERCICIO 2005

MESES	No de VACAS	TOTAL L/LECHE	% diario
ENERO	291	69786	7,99
FEBRERO	298	51786	5,79
MARZO	272	60826	7,45
ABRIL	276	54209	6,55
MAYO	270	55200	6,81
JUNIO	267	48435	6,05
JULIO	278	45380	5,44
AGOSTO	268	42643	5,30
SETIEMBRE	269	42387	5,25
OCTUBRE	267	47482	5,93
NOVIMEMBRE	269	49798	6,17
DICIEMBRE	274	38088	4,63
	<b>275</b>	<b>606,020</b>	

Autoconsumo	27453	4,53
Venta	578567	95,47
<b>TOTALES</b>	<b>606,020</b>	<b>100,00</b>

CONCEPTO	CANT	TOTAL	TOTAL
	LITROS	SOLES	LITRO
<b>VENTA</b>	578,567	617,358,00	1,06

## ANEXO 7

### MOVIMIENTO DE GANADO OVINO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

	SUB TOTAL	TOTAL	%
Existencia 01/01/05		112039	
<b>INGRESOS</b>			
Corderos	35703	35703	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>147742</b>	100
<b>EGRESOS</b>			
Mortalidad recuperada	8477		5,74
Mortalidad quiebra	5846		3,96
Morbilidad beneficiados	2088		1,41
Beneficos en camal p/ consumo	4313	20724	2,92
<b>Benenefico camal/venta publico</b>			
Borregas	929		0,63
Corderos	664		0,45
Caponcillos	2175		1,47
Carnerillos	46		0,03
Carneros	9		0,00
Capones	571	4394	0,39
<b>Venta en pie para beneficio</b>			
Borregas	5329		3,6
Corderos	2319		1,57
Caponcillos	3783		2,56
Carnerillos	394		0,27
Carneros	943		0,64
Capones	897	13665	0,6
<b>Venta en pie para Reproduccion</b>			
Borregas	763		0,52
Corderos	353		0,24
Borregillas	14		0
Carnerillos	2		0
Carneros	445	1577	0,3
Perdida por responsabilidad		954	0,66
Robo		1438	0,97
Donaciones		120	0,08
Existencia final 31/12/05		104870	70,99
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>147742</b>	<b>100,00</b>

BENEFICIO CAMAL/VENTA PUBL	CANT	P/KILO	P/PROM	IMPORTE	%	PRECIO/KILO
Borregas	929	15,466,78	16,65	114,339,90	21,14	7,39
Cordero	664	7,786,16	11,73	66,110,14	15,11	8,49
Caponcillo	2,175	29,842,11	13,72	249,059,33	49,51	8,35
Carnerillo	46	539,90	11,74	4517,92	1,05	8,37
Carneros	9	239,50	26,61	1677,79	0,2	7,01
Capones	571	9,117,44	15,97	73581,78	12,99	8,07
	<b>4,394</b>	<b>62,991,89</b>	<b>14,34</b>	<b>509,286,86</b>	<b>100</b>	

VENTA EN PIE BENEFICIO	CANT	P/KILO	P/PROM	IMPORTE	%	PRECIO/KILO
Borregas	5,329	165,623,00	31,08	507,215,62	39,31	3,06
Cordero	2,319	55,419,40	23,9	210,948,92	16,67	3,81
Caponcillo	3,783	97,118,70	25,67	355,656,43	27,68	3,66
Carnerillo	394	9,896,00	25,12	37,629,6	2,88	3,80
Carneros	943	43,938,10	46,59	138,149,11	6,9	3,14
Capones	897	31,314,00	34,91	107,570,00	6,56	3,44
	<b>13,665</b>	<b>403,309,20</b>	<b>29,51</b>	<b>1357169,68</b>	<b>100</b>	

VENTA EN PIE REPRODUCC	CANT	IMPORTE	%
Borregas	763	158,591,41	44,82
Corderos	353	11,230,00	3,17
Borregillas	14	2,113,40	0,60
Carnerillos	2	900,00	0,25
Carneros	445	180,956,04	51,16
	<b>1,577</b>	<b>353,790,85</b>	<b>100,00</b>

Concepto	Libras	Soles
FIBRA/libras	558,952,60	1'476,472,20
	558,952.60	<b>1'476,472.20</b>

## ANEXO 8

### MOVIMIENTO DE CAMELIDOS SUDAMERICANOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

	SUB TOTAL	TOTAL	%
Existencia 01/01/05		4640	
<b>INGRESOS</b>			
Nacimiento – Hembras	611		
Nacimiento – Machos	650	1261	
Compras			
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>5901</b>	<b>100</b>
<b>EGRESOS</b>			
Mortalidad recuperada	198		3,35
Mortalidad quiebra	377		6,39
Morbilidad beneficiados	53		0,9
Beneficos en camal	124	752	2,1
Beneficio camal venta publico		255	4,32
Venta en pie para beneficio		14	0,23
Venta para reporducción		66	1,12
Perdida responsabilidad		33	0,56
Robo		4	0,07
Donaciones		8	0,13
Existencia final 31/12/05		4769	80,83
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>5901</b>	<b>100,00</b>
<b>VENTA EN PIE</b>	335		19223,00
<b>FIBRA/libras</b>	19214,99		128968,00
			<b>148191,00</b>

Raza	Historico	2000	2001	2005
Huacaya	15,00	10,00	3,50	2,00
Suri	28,00	30,00	3,50	5,00

**ANEXO 9**  
**MOVIMIENTO DE TRUCHAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

	SUB TOTAL	TOTAL	%
Existencia 01/01/05		1'476,527	
<b>INGRESOS</b>			
Compra ovas			
Producción	1'398,312		
Siembra	688,068	2'086,380	
Recuperación	1,443	1,443	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>3'564,350</b>	<b>100</b>
<b>EGRESOS</b>			
Mortalidad	580,311		16,28
Depredación	114,347	694,658	3,20
Ventas alevino		278,785	7,82
Ventas comerciales		981,466	27,53
Donación y otros		4,012	0,12
Existencia final 31/12/05		1'605,429	45,05
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>3'564,350</b>	<b>100,00</b>
<b>Venta</b>	267,469	Kg	1903806,53

## ANEXO 10

### METEREOLOGIA

MESES Y AÑOS	2003	2004	2005
Enero	55,23	61,23	64,25
Febrero	64,55	56,28	55,89
Marzo	102,56	89,56	91,68
Abril	18,52	21,25	19,97
Mayo	2,20	5,60	6,20
Junio	1,11	3,20	1,23
Julio	2,66	2,55	3,62
Agosto	8,44	4,23	3,11
Setiembre	3,84	5,25	6,80
Octubre	22,38	24,62	18,56
Noviembre	14,13	23,68	21,20
Diciembre	26,87	28,69	25,86
<b>Total Anual</b>	<b>322,49</b>	<b>326,14</b>	<b>318,37</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>26,87</b>	<b>27,18</b>	<b>26,53</b>



## ANEXO 11

### COMPARATIVO DE INDICE DE PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA

#### GANADO OVINO

<b>AÑOS</b>	<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Capital promedio anual	99,015	100	94,555	100	97,164	100
Natalidad corderos	37,778	38,15	41,728	44,13	35,703	36,75
Saca (venta y consumo)	20,289	20,49	22,250	23,53	23,949	24,65
Mortalidad	19,778	19,97	15,127	16,00	16,411	16,89
Incremento	-2,289	-2,31	4,351	4,60	-4,657	-4,79
	18,18		28,13		19,86	

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **ESTRATEGIAS**

Son los lineamientos establecidos para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo. También es conceptuada como la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, idealmente que ajusta recursos a su entorno cambiante y en particular a sus mercados y consumidores de forma tal que satisfagan a sus expectativas

### **CONTROL**

Proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas

### **CONTROL DE GESTION**

El control de gestión es conceptualizado como total, en el sentido que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa, es periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados, es cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios. e integrado, porque está compuesto por un grupo de subsistemas de control articulados.

### **CONTROL OPERATIVO**

El Control Operativo es un sistema de información dentro del proceso administrativo, donde funcionan y se aplican los controles gerenciales, cuya finalidad es auxiliar a la entidad a llevar los procesos de control (caja, almacén,

contabilidad, patrimonio, ventas, cobranza, etc), de una manera eficaz, eficiente, rápida y segura.

### **CONTROL ESTRATÉGICO**

El control estratégico es un sistema de información organizacional,(global) de una entidad, con la finalidad de efectuar un seguimiento progresivo de las estrategias implantadas; por el órgano directivo

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que traduce la visión y misión en objetivos, metas e indicadores y mediciones del desempeño de la organización.**ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.**

El control interno no cumplirá su rol sino se rodea de algunos elementos tales como: Ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información, supervisión y monitoreo

### **ENFOQUE CLASICO**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración, se desarrolla por el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y de la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba en las empresas

### **ENFOQUE NEOCLASICO**

La teoría neoclásica (escuela operacional, o del proceso administrativo) surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos de la teoría clásica, eliminando las exageraciones y distorsiones típicas de cualquier teoría

### **ENFOQUE ESTRUCTURALISTA**

La teoría estructuralista pretende conciliar la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, valiéndose de la teoría de la burocracia, cuyo análisis parte de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de las tres variables, por lo tanto abarca: la organización formal y la informal, las recompensas salariales y materiales, los diferentes enfoques de la organización, la diversidad de organizaciones y el análisis intraorganizacional y el interorganizacional

### **ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO**

El enfoque del comportamiento, señala la mas fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales.

### **ENFOQUE SISTEMICO**

Este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

### **ENFOQUE HUMANISTICO**

El enfoque humanístico, promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes, el énfasis se hacia en la tarea y en la estructura organizacional, ahora; se hacen en las personas que trabajan o participan en las organizaciones

### **ENFOQUE SITUACIONAL**

El enfoque situacional destaca que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar objetivos.

**INDICADORES DE GESTION**

Es conceptualizado como un instrumento gerencial que sirve para medir el progreso hacia el logro de los objetivos de una entidad, constituyendo una eficaz apoyo para la toma de decisiones, empleando para el efecto normas y/o patrones y proyectando el futuro de la organización, Por lo que son considerados como aquellos que miden el éxito o fracaso de un objetivos y que constituyen un buen medio de efectuar control pues facilita la evaluación de resultados

**INNOVACION**

La introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles

**INDUCTORES DE ACTUACION**

Son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio

**MAPA ESTRATEGICO**

Es el conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa-efecto, entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo la implantación de determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros; con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus distintos grupos

**POLÍTICAS DE GESTION**

Son el conjunto de criterios o directrices de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su corrección

## **PLANEAMIENTO TACTICO**

Involucra la implementación de Planes de Actuación ante los escenarios marco planteado

## **SISTEMA**

Es el proceso administrativo donde funcionan y se aplican los controles gerenciales. Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información o energía o materia u organismos. Un sistema aislado no intercambia ni materia ni energía con el medio ambiente

## **SISTEMA ERP**

Son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc

## **SISTEMA DE CONTROL.**

Conjunto de acciones de evaluación que se orientan al control externo e interno